



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Karel Kučera

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kateřina Fojtů

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Karel Kučera**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza, 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace podniku AGROSTROJ PELHŘIMOV a.s. za roky 2013-2017 pomocí finanční analýzy. Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části – teoretickou část, analytickou část a vlastní návrhy a doporučení na zlepšení finanční situace podniku. V teoretické části jsou popsány všechny použité analýzy a ukazatele. Analytická část obsahuje finanční analýzu a dále také analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku. V návrhové části se zaměřím na zhodnocení finanční situace podniku podle provedených analýz a navrhu zlepšení, která by mohla vést ke zlepšení finančního zdraví podniku.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the evaluation of the financial situation of the company AGROSTROJ PELHŘIMOV, a.s. for the years 2013-2017 by using of financial analysis. The bachelor thesis is divided into three main parts - the theoretical part, analytical part and my own suggestions and recommendations for improving of financial situation in the company. The theoretical part describes all the analysis and indicators that are used in the thesis. The analytical part contains a financial analysis and also an analysis of the internal and external environment of the company. In the last part, I will focus on the evaluation of the financial situation according to the performed analysis and suggest improvements that could lead to better financial health of the company.

Klíčová slova

finanční analýza, poměrové ukazatele, vertikální analýza, horizontální analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát

Keywords

financial analysis, rate indicators, vertical analysis, horizontal analysis, balance sheet, profit and loss statement

Bibliografická citace

KUČERA, Karel. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127292>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.
Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Touto formou bych chtěl poděkovat Ing. Kateřině Fojtů, za podporu, trpělivost a odbornou pomoc, díky nimž jsem byl schopen dokončit tuto bakalářskou práci.

Obsah

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE.....	11
POSTUPY A METODY PRÁCE.....	11
1 Teoretická východiska	12
1.1 Analýza okolí podniku.....	12
1.1.1 SLEPTE analýza	13
1.1.2 Porterova analýza	15
1.1.3 Interní analýza pomocí modelu 7S.....	16
1.2 Metody finanční analýzy	17
1.3 Souhrnné ukazatele.....	19
1.3.1 Index IN05	19
1.3.2 Quick test (Kralickův Q-test).....	20
1.4 Absolutní ukazatele	21
1.4.1 Horizontální analýza.....	21
1.4.2 Vertikální analýza	21
1.5 Rozdílové ukazatele	22
1.5.1 Čistý pracovní kapitál.....	22
1.5.2 Čisté pohotové prostředky	22
1.6 Poměrové ukazatele.....	23
1.6.1 Rentabilita.....	23
1.6.2 Likvidita.....	25
1.6.3 Ukazatele zadluženosti	26
1.6.4 Aktivita	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	30
2.1 Charakteristika podniku.....	30
2.2 Analýza okolí podniku.....	31

2.2.1	SLEPTE.....	31
2.2.2	PORTER.....	34
2.2.3	Interní analýza 7S.....	36
2.2.4	Shrnutí analýzy okolí.....	38
2.3	Finanční analýza.....	39
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	42
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	49
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	51
2.3.4	Shrnutí finanční analýzy.....	58
3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
3.1.1	Likvidita.....	61
3.1.2	Rentabilita tržeb	65
3.1.3	Zadluženost.....	66
3.1.4	Aktivita	67
3.1.5	Ostatní doporučení	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM GRAFŮ.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Podniky se dnes nacházejí v prostředí, které je charakteristické rychlým vývojem a silnou proměnlivostí, které umožňují dosáhnout jak zisku, tak ztráty. Každý podnik chce být dlouhodobě úspěšný, dosahovat dobrých výsledků, zisku nebo co největšího zhodnocení kapitálu. Pokud chce podnik tohoto stavu dosáhnout musí mít dobře zvolenou a připravenou strategii. Chce-li být podnik konkurence schopný, tak musí rychle reagovat na měnící prostředí a požadavky zákazníků. Proto musí vedení podniku hodnotit svoji aktuální výkonnost a navrhnout další cílové hodnoty měřítek ukazatelů výkonnosti v reálném časovém horizontu.

Jedním z nejefektivnějších prostředků porozumění finanční kondici podniku je finanční analýza. Finanční analýza je základním nástrojem pro zhodnocení ekonomických výsledků firmy. Také odhaluje slabé a silné stránky firmy, které by v budoucnosti mohly způsobit problémy a je tedy užitečná při rozhodování o budoucích krocích firmy. Má také důležitou vypovídací hodnotu pro případné investory, dodavatele a věřitele. Pro její vypracování jsou nezbytné účetní výkazy z minulých let. A to zejména rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích.

V této bakalářské práci bude zpracována finanční analýza podniku AGROSTROJ Pelhřimov a.s., pro období 2013-2017. Firma je největším výrobcem zemědělských strojů v České republice.

CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navrhnout řešení pro posílení slabých a problémových oblastí společnosti odhalených pomocí nástrojů finanční analýzy a analýzy okolí.

POSTUPY A METODY PRÁCE

Práce je členěna na tři základní části, a to teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části jsou popsány všechny důležité pojmy, metody, analýzy, vzorce a jejich doporučené hodnoty, načerpané z odborné literatury, které jsou dále využity v analytické části.

V analytické části stručně charakterizují vybraný podnik a zpracují externí analýzu prostředí podniku pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil a také interní analýzu pomocí McKinseyho 7S analýzy.

Dále vypočítám ukazatele finanční analýzy podniku za pět let. K tomu využiji výkazy zisku a ztrát a rozvahy pro roky 2013-2017. Výkazy, které jsou starší než z roku 2016 předělám do nové podoby. Postupně budou vypočítány absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a souhrnné ukazatele. Výsledky těchto ukazatelů budou porovnány s doporučenými hodnotami nebo s průměrem odvětví a na základě jejich vyhodnocení se zjistí finanční zdraví podniku a odhalí se jeho slabá místa

Na závěr navrhnou možná opatření a postupy, jak zlepšit slabé oblasti finančního zdraví podniku.

1 Teoretická východiska

Kapitola teoretická východiska popisuje základní teoretické pojmy a metody, které jsou použity pro vypracování analytické části práce.

1.1 Analýza okolí podniku

K tomu, aby podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků pouze tehdy, podaří-li se mu vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Pro management podniku je důležité znát dobře okolí podniku, jeho prostředí a faktory které podnik ovlivňují. Toho lze dosáhnout díky důsledného sledování, analyzování a vyhodnocování podniku. Potom má podnik možnost snáze zaměřit na činnost, které jsou pro něj smysluplné a perspektivní a přinášejí mu konkurenční výhodu (1).

Analýza okolí podniku by měla být uskutečňována ve třech základních na sebe navazujících krocích. Prvně se provede **analýza nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí**, za nichž byla formulována dosavadní strategie, včetně průběhu realizace této strategie. Poté **identifikace současného stavu a předpověď budoucího vývoje podnikového okolí**, včetně očekávaných změn postavení podniku v podnikatelském prostředí. A nakonec **ohodnocení významu identifikovaných změn** pro další strategický rozvoj podniku a určení nových příležitostí a hrozeb (1).

Vnější prostředí zahrnuje všechny vlivy, které působí na organizaci z jejího okolí. Patří mezi ně zejména zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy (2, s.56).

Důvod proč by se měl podnik zajímat o své okolí je, že si uvědomí, jaké je jeho postavení na trhu a jak efektivně reagovat na turbulentní změny prostředí. Muže tím lépe sledovat organizaci jako celek, reagovat na možné příležitosti a hrozby. Podnik tak také lépe pozná svoji konkurenci a muže si pomocí ní vybudovat základnu pro své strategické aktivity (3, s.40).

1.1.1 SLEPTE analýza

Pro analýzu vnějšího okolí bude použita SLEPTE analýza, která se používá ke strategické analýze okolního prostředí podniku. SLEPTE je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů (4, s. 33).

Sociální faktory

Kterákoliv změna v sociálním prostředí může na jedné straně výrazně ovlivňovat poptávku po produktech (zboží a služby) firmy a na straně druhé ovlivňuje nabídku (např.: dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat, podnikavost, pracovní motivaci). Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím. Důležitou roli sehrávají zejména následující faktory: společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů), životní styl, životní úroveň, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace apod. V rámci demografických faktorů je potřeba brát v úvahu tři základní faktory: změnu v populaci, posuny ve věku populace, rozložení příjmů populace (1).

Legislativní faktory

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Toto prostředí je zpravidla vytvořené státní mocí a jde především o: chystané a platné zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí (1).

Ekonomické faktory

Situaci firem především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Může to být například změna úrokové sazby, hospodářského růstu, fáze hospodářského cyklu, inflace, nezaměstnanosti, směnné kurzy a jiné (1).

Politické faktory

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité. Mezi politické faktory lze například zařadit: aktuální politickou situaci, pozici a stabilitu

vlády, monetární a fiskální politiku, podporu zahraničního obchodu, postoj ke korupčnímu jednání (1).

Technologické a technické faktory

Tato oblast vnějšího okolí má podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat, aby firma nezaostávala za ostatními. Jde především o: postoj k vědě a výzkumu, investice podniku do vědy a výzkumu, podpora vědy a výzkumu vládou, množství a dostupnost informací, nové pracovní postupy, metody a techniky, rychlost morálního zastarávání v oboru (1).

Ekologické faktory

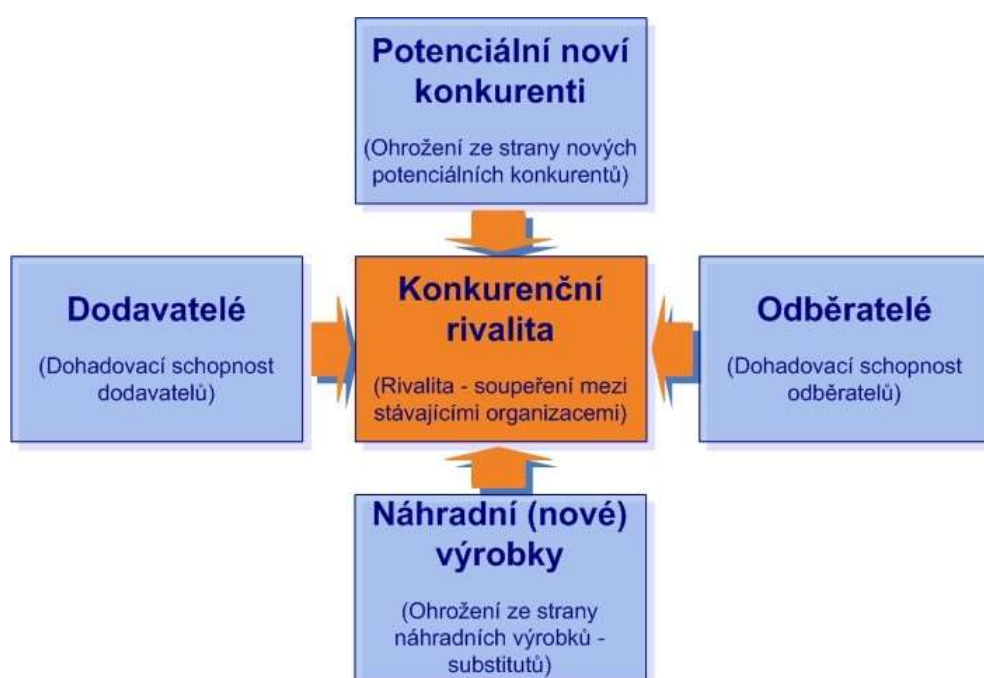
Problematika životního prostředí ovlivňuje mnoho odvětví např. tím, že využívá určité přírodní zdroje, které jsou aktuálně kontrolovány nebo zakázány, popř. může mít vliv na životní prostředí díky samotné existenci, nebo prostřednictvím svého odpadového hospodářství (4, s. 35)

Z toho vyplývá, že vlivem ekologických faktorů byl v posledních letech vyvinut tlak (jak ze světa, tak i z evropské unie) na racionalizaci spotřeby energie (materiálů) a využívání přírodních zdrojů. Ekologickým faktorem je například: nakládání s odpady, ochrana ohrožených druhů, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie, vnímání klimatických změn, přístup k ochraně životního prostředí (1)

PESTLE analýza může mít i své nevýhody. Mezi které patří například **obtížnost jasného vymezení trhu**, jeho potenciálních dopadů a následná obtížná interpretace výsledků. Dále **nepřesnost a nejistota při odhadování budoucího vývoje**, což s sebou nese určitou míru nejistoty a nejednoznačnosti. Její **orientace na krátké období** znamená že podnik není schopen odhadnout vývoj v delším časovém horizontu z důvodů vysoké nejistoty a proměnlivosti, a není ochoten investovat prostředky do dlouhodobých opatření. A v neposlední řadě **subjektivita při odhadu vlivů jednotlivých faktorů**, kdy při identifikaci všech faktorů působících na podnik je nutné využívat co možná nejvíce objektivní informace (prognózy, zprávy o dosavadním a předpokládaném vývoji, společenské a marketingové průzkumy apod.). Při odhadu potenciálních dopadů a jejich kombinací je vysoká míra subjektivního posouzení hodnotiteli. (5)

1.1.2 Porterova analýza

Porterova analýza je model rivality na trhu, který popsal Michael E. Porter. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model je vhodné používat i pro objevování nových produktů (substitutů). V kombinaci se SWOT analýzou, snadněji definujete potřebnou strategii. (6)



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: 6)

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení následujících pěti základních sil.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Zabývá se otázkou jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh, jaké existují bariéry vstupu atd. (6)

Rivalita firem na trhu

Řeší se zde jestli je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj, jestli je na trhu jeden dominantní konkurent apod. (6)

Vyjednávací síla odběratelů

Zkoumá, jak silná je pozice odběratelů, jestli mohou spolupracovat a objednávat větší objemy (6).

Vyjednávací síla dodavatelů

Snaží se odpovědět na otázky typu, jak silná je vyjednávací pozice dodavatelů, jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně apod. (6)

Hrozba substitučních výrobků

Zjišťuje, jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými, jaké jsou nejbližší substituty (6).

Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována **vláda**. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy (6).

1.1.3 Interní analýza pomocí modelu 7S

Analýza vnitřního (interního) prostředí podniku identifikuje, v čem daný podnik vyniká a co není jeho silnou stránkou. Sleduje interní faktory podniku, tedy takové, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. Jedná se např. o kvalitu zaměstnanců a managementu podniku, organizační strukturu, kulturu podniku, strategii, materiální prostředí apod. Model „7S“ vytvořený pracovníky konzultační firmy McKinsey analyzuje následující interní faktory (7, s.113).

Strategie

Vyjadřuje, jak podnik dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v odvětví (7, s. 113).

Struktura

Sleduje, jestli je organizační struktura pro podnik optimální (7, s.113).

Systémy

procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace, tj. informační systém podniku, komunikační systémy, inovační systémy apod. (7, s. 114).

Styl vedení

způsob, jakým jsou zaměstnanci řízeni a jaká je zde tzv. „podniková kultura“ (7, s.114).

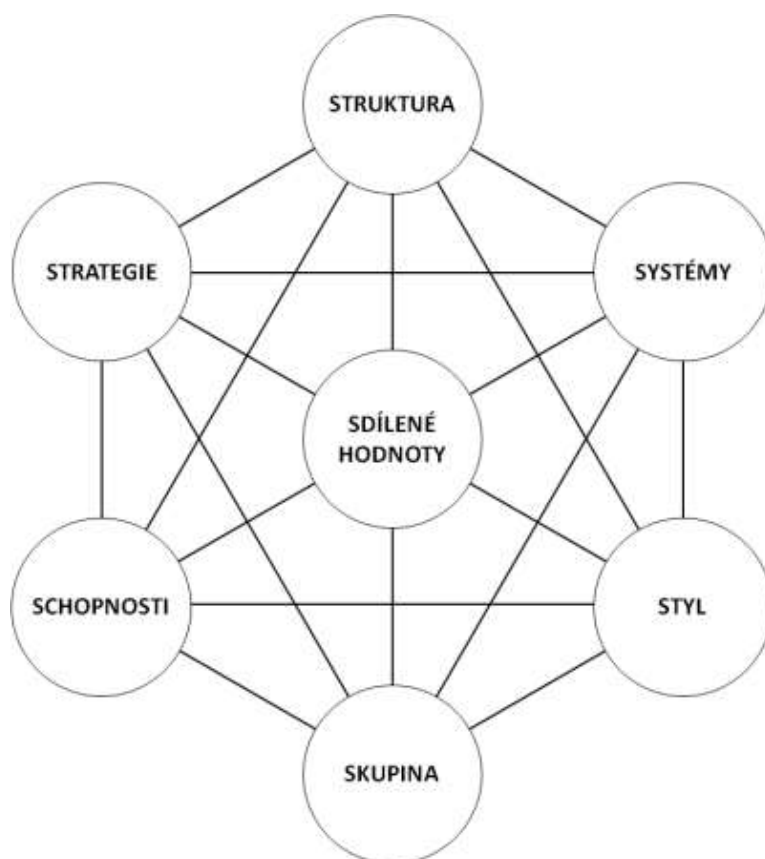
Spolupracovníci (personál)

lidské zdroje podniku, jejich rozvoj, školení, mezilidské vztahy, motivovanost, chování v podniku apod. (7, s. 114).

Schopnosti

Profesní znalost podniku a kvalifikace jednotlivých pracovníků (7, s. 114).

Sdílené hodnoty – určují, jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty a dlouhodobé vize, které utvářejí osud/budoucnost podniku (7, s.114).



Obrázek 2: McKinseyho model 7S (Zdroj: 8)

1.2 Metody finanční analýzy

Pro zpracování kvalitní a přesné finanční analýzy si musí každá firma stanovit metody a postupy, které slouží k zhodnocení finanční a majetkové situace firmy. Metody

a postupy jsou v praxi velice oblíbené pro svou jasnost a přehlednost. Tyto metody a postupy se používají pro analýzy velkých i malých firem a jsou vysoce standardizovány. (9).

V ekonomii se obvykle rozlišují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů, a to **fundamentální analýza** a **technická analýza** (10, s. 7).

Fundamentální analýza je založena na širokých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků, na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy (10, s. 7).

Technická analýza používá matematických, statistických a další algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným ekonomickým posouzením výsledků (10, s. 9).

K základním metodám, které se při finanční analýze využívají, patří zejména:

Analýza stavových (absolutních, relativních) ukazatelů. Jedná se o druh analýzy, která se zabývá majetkové a finanční struktury. Důležitým aspektem je analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor mezi jednotlivými druhy položek z rozvahy, výsledovky za dané roky (vertikální analýza) (9, s.65).

Analýza tokových ukazatelů. Týká se především analýzy základních účetních výkazů, které mají tokovou složku (výnosy, náklady, zisk, cash flow). U této analýzy je opět vhodné použít horizontální a vertikální analýzu (9, s. 65).

Analýza rozdílových ukazatelů. Slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Nejznámějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál (9, s.65).

Analýza poměrových ukazatelů. Podstatou ukazatele je, že dává do poměru položky ze základních účetních výkazů. Jde především o analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, analýza ukazatelů na bázi cash flow a dalších ukazatelů (9, s.65).

Souhrnné ukazatele hospodaření. Využívá různých bankrotních a bonitních modelů pro souhrnné zhodnocení finančního zdraví podniku. (9, s. 65).

1.3 Souhrnné ukazatele

Pro celkové zhodnocení finanční analýzy existuje celá řada studií, která se snaží pomocí empiricko-induktivních ukazatelových systémů vyřešit problém, které dílčí ukazatele pro zhodnocení finanční situace podniku vybrat, jakou významnost jim přisoudit a jak je vyjádřit v podobě jedné charakteristiky tzv. souhrnného ukazatele. (9, s. 132)

Rozlišujeme dvě skupiny souhrnných ukazatelů:

Bankrotní modely: cílem je určit, zda v blízké budoucnosti firmě hrozí bankrot. Nejčastěji vychází z předpokladu, že firma má problémy s likviditou, čistým kapitálem a rentabilitou vloženého kapitálu. Patří sem například Z-skóre (Altmanův model) a indexy IN (například index IN05) (9, s.133).

Bonitní modely: cílem je diagnostika finančního zdraví firmy za pomoci bodového hodnocení za jednotlivé hodnocené oblasti hospodaření. Díky tomu je možné firmu zařadit do určité kategorie dle dosažených bodů. Bonitními modely jsou například Tamariho model nebo Kralickův Quick test (9, s.133).

1.3.1 Index IN05

Bankrotní model IN05 byl vytvořený manžely Neumaierovými a je zdokonalením modelu IN01. Na rozdíl od Altmanova modelu je konstruováno pro české podniky. Index se vypočítá podle rovnice:

$$IN05 = 0,13 A + 0,04 B + 3,97 C + 0,21 D + 0,09 E$$

kde:

A = aktiva / cizí kapitál,

B = EBIT/ nákladové úroky, (maximální doporučená hodnota koeficientu B je 9)

C = EBIT / celková aktiva,

D = tržby / aktiva,

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (11, s.81).

Výsledná klasifikace podniku se provede podle následujících dat v tabulce.

Tabulka 1 Klasifikace podniku podle IN05 (Zdroj: 12, s. 112)

IN>1,6	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
0,9<IN<1,6	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
IN<0,9	firma je ohrožena vážnými finančními problémy

1.3.2 Quick test (Kralickův Q-test)

Bonitní model, který poskytuje rychlou a poměrně jednoduchou možnost ohodnotit analyzovanou firmu. Při jeho konstrukci se využívá čtyř poměrových ukazatelů. Na základě výsledků se každému z ukazatelů přiřadí bodové ohodnocení (viz tabulka). Výsledná bonita se určí aritmetickým průměrem bodově ohodnocených ukazatelů. (12, s. 106)

Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů (Zdroj: 12, s. 107)

Ukazatel	hodnocení				
	výborný (1)	velmi dobrý (2)	dobrá (3)	špatný (4)	ohrožen insolvenční (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	negativní
ROA (s úroky)	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	negativní

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (samofinancování)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (12, \text{s. } 107).$$

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{cizí kapitál} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{bilanční cash flow}} \quad (12, \text{s. } 107).$$

Bilanční cash flow lze získat z výkazu zisku a ztráty. Z výsledku hospodaření odečteme daň a saldo přechodných účtů aktiv a přičteme odpisy a saldo přechodných účtů pasiv (10, s. 105).

$$\text{Cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \quad (12, \text{s. } 107).$$

$$ROA = \frac{EAT + \text{úroky z cizího kapitálu}}{\text{aktiva}}$$

, kde

ROA je rentabilita celkového kapitálu,

EAT je zisk po zdanění a úroky (10, s. 106).

V zásadě platí, že čím vyšší je diskriminantní funkce, tím lépe. Od +1 může být podnik klasifikován jako středně dobrý, od +2 jako velmi dobrý. Jsou-li diskriminantní funkce negativní, zvláště jsou-li vyšší než -1, je nutno podnik zařadit jako ohrožený solvencí (13, s. 77).

1.4 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých položek výkazů (9, s. 71).

1.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza je též nazývána jako analýza časových řad. Sleduje změny absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase, obvykle 3–10 let. Zjišťuje také relativní změny dat. Data získává nejčastěji z účetních výkazů. A to především z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích, horizontálně, z toho důvodu je nazývána analýzou horizontální. Horizontální analýza se používá k zachycení vývojové tendence ve skladbě majetku i kapitálu podniku. (10, s. 13-15)

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2, \text{s. 71}).$$

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}} \quad (2, \text{s. 71}).$$

Kde: t = běžné období

1.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně (100 %). Pro rozbor rozvahy se obvykle

za základnu volí výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazů zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů. Analýzu rozvahy můžeme rozdělit na analýzu majetkové struktury a na analýzu finanční struktury. (9, s. 71)

Označení vertikální analýza vzniklo proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč jednotlivými roky. (10, s. 17)

1.5 Rozdílové ukazatele

K analýze řízení finanční situace podniku (zejména jeho likvidity) se používají ukazatele označované jako fondy finančních prostředků (finanční fondy). Fond je chápán jako shrnutí určitých stavových ukazatelů vyjadřující aktiva nebo pasiva, respektive jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv (takzvaný čistá fond). (10, s. 35)

1.5.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy (14, s. 60).

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobá pasiva (14, s. 60).

Konstrukce čistého pracovního kapitálu souvisí s běžným krátkodobým financováním podniku. Jeho velikost je významným ukazatelem platební schopnosti. Čím vyšší je totiž čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být schopnost podniku hradit své závazky. Pokud ovšem nabývá záporné hodnoty, jedná se o tzv. „nekrytý dluh“ (14, s. 60).

1.5.2 Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel vypočítáme jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotovými peněžními prostředky se v tomto případě rozumí peníze v hotovosti a peníze na běžných účtech (14, s. 61).

$$\text{ČPP} = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} pr\acute{o}středky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

, kde

ČPP jsou čisté peněžní prostředky (10, s. 106).

Výpočet fondu čistých pohotových prostředků vede k vyjádření nejvyššího stupně likvidity podniku. Ovšem k výpočtu tohoto ukazatele je zapotřebí znát údaje nejen z účetních závěrek, ale hlavně z účetních údajů podniku (14, s. 61).

1.6 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů je nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Umožňuje získat nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu (10, s. 55).

Poměrové ukazatele se obvykle člení do následujících oblastí:

1. ukazatele rentability,
2. ukazatele aktivity,
3. ukazatele likvidity,
4. ukazatele zadluženosti,
5. provozní (výrobní) ukazatele (10, s. 55-56).

1.6.1 Rentabilita

Pod pojmem rentabilita uvažujeme výnosnost vloženého kapitálu (v různých variantách). V ekonomické praxi jsou definice rentability konstruovány podle konkrétních potřeb podniku, a tedy v nejrůznějších podobách (11, s. 72).

Ukazatele rentability je v práci porovnáván s průměrnými hodnotami ukazatelů v daném odvětví (CZ-NACE 28).

Obecně je rentabilita definována jako:

$$rentabilita = \frac{\text{zisk (čistý, upravený)}}{\text{vložený kapitál}} \quad (11, s. 72)$$

Nejčastěji používané ukazatele jsou uvedeny níže.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Jeli do čitatele dosažen EBIT, potom ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Je užitečný při porovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích (10, s. 57).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

, kde

ROA je rentabilita celkového kapitálu,

EBIT je zisk před zdaněním a úroky (10, s.57).

V zahraničí se velikost ukazatele větší než 0,15 považuje za velmi dobrou, od 0,12 do 0,15 za dobrou. Velikost ROA by měla být vyšší, než je poskytovaná úroková míra v bance, jinak je bezúčelné absolvovat takové riziko (15, s. 66).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. V čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění (10, s. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

, kde

ROE je rentabilita vlastního kapitálu,

EAT je výsledek hospodaření po zdanění (10, s57).

U tohoto ukazatele platí pravidlo, že jeho velikost by neměla být nižší, než je výnosnost státních dluhopisů. Hodnota tohoto ukazatele by měla být větší, než je velikost ukazatele rentability celkových aktiv (16, s. 273).

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonu podniku za určité časové období. Měří, jak podnik účinně využije všechny své prostředky k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu (10, s. 59).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

, kde

ROS je rentabilita tržeb,

EAT je výsledek hospodaření po zdanění (10, s. 59).

1.6.2 Likvidita

Vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Ukazatel poměřuje to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou likvidností. Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků (9, s. 93).

Likvidita se určuje podle následujících tří typů poměrových ukazatelů:

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Tento ukazatel určuje nejvyšší uvažovanou likviditu. Do čitatele se dosazují peníze (v hotovosti a na běžných účtech) a jejich ekvivalenty (šeky, ceniny atd.). Doporučené hodnoty pro výpočet jsou 0,2-0,5 (10, s. 67).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (10, s. 67).$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Vyjadřuje schopnost podniku vyrovnat závazky bez prodeje zásob, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj. Doporučené hodnoty jsou 1-1,5 (11, s. 75).

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \quad (11, s. 75).$$

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Standartní hodnota ukazatele definuje, kolikrát mají být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky, aby krátkodobá pasiva nemusela být hrazena např. prodejem dlouhodobého majetku. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 1,5-2,5 (11, s. 75).

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11, \text{s. 75}).$$

1.6.3 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Nejedná se pouze o negativní charakteristiku podniku. Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability. K analýze zadluženosti se používají například následující ukazatele (10, s. 63).

Celková zadluženost

Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci na druhou stranu hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr, bude pro společnost obtížné získat další cizí zdroje bez toho, aniž by zvýšila vlastní kapitál (10, s. 64).

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30–60 %. Důležité je ale posoudit ukazatel ve srovnání s odvětvím a posouzení v kontextu se schopností splácet úroky (9, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (9, \text{s. 88}).$$

Koeficient samofinancování

K měření zadluženosti se dále používá koeficient samofinancování neboli ukazatel poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti, Jejich součet se rovná 1, resp. 100 % (12., s. 87).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (11, s. 87).$$

Míra zadluženosti

Ukazatel, který poměří cizí a vlastní kapitál. Důležitý ukazatel například pro banku, při poskytování úvěru. Pro posuzování je důležitý časový vývoj, zda se ukazatel snižuje, nebo zvyšuje. Doporučená míra zadluženosti je kolem 100 %.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (9, s. 89).$$

Míra finanční samostatnosti

Jedná se o převrácenou hodnotu předchozího ukazatele. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy.

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} \quad (11, s. 76).$$

Úrokové krytí

Úrokové krytí je v případě financování cizími úročenými zdroji velmi významné. Je zde třeba věnovat pozornost jeho vývoji v případě nerovnoměrného vývoje zisku před zdaněním z hlediska času. Optimální hodnota je okolo 8, minimum se pak uvádí okolo 3. Pokud nám ukazatel vyjde 1, na zaplacení úroků je potřeba celý zisk a na akcionáře nezbude nic.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{celkový úrok}}$$

, kde

EBIT je výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (17, s. 89).

1.6.4 Aktivita

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva a pro celková aktiva (18, s. 339).

Obrat stálých aktiv

Ukazatel, který má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Nižší hodnota ukazatele, než průměr v odvětví je signál pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice podniku (9, s.61).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (9, \text{s. 61}).$$

Obrat aktiv

Obdobně jako ukazatel obratu stálých aktiv nám ukazatel obrazu aktiv ukazuje efektivní využití podniku celkových aktiv.

Jeho nízká hodnota ve srovnání s odvětvovým průměrem svědčí o tom, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a že je třeba ji zvýšit (zvýšit tržby), zbavit se části majetku nebo kombinovat oba způsoby (18, s. 341).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (18, \text{s. 341}).$$

Obrat stálých aktiv

Ukazatel měří, jak dobře společnost nakládá se svým dlouhodobým majetkem (budovy, zařízení, stroje a další). Jeho důležitost spočívá v plánování nových investic. Ukazatel by měl dosahovat vyšší hodnoty než u obratu celkových aktiv (19, s. 61).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (18, \text{s. 356}).$$

Obrat zásob

Ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období (obvykle rok). Pokud ukazatel vychází ve srovnání s oborovým průměrem příznivý, znamená to, že podnik nemá zbytečně nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Přebytná

zásoby jsou neproduktivní a představují investici s nízkým nebo nulovým výnosem. Vysoký obrat zásob rovněž podporuje důvěru ukazatele běžné likvidity (19, s. 339).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} (19, \text{s. 339}).$$

Doba obratu zásob

Ukazatel uvádí průměrný počet dní, za které peněžní prostředky přejdou přes výrobky zpět do peněžní podoby (18, s. 340).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360} (18, \text{s. 340}).$$

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do obdržení platby od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur nebo s odvětvovým průměrem (9, s. 108).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} (9, \text{s. 108}).$$

Doba obratu závazků

Vyjadřuje průměrnou dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Její hodnota by měla být větší, než je doba obratu pohledávek. Pokud je větší než součet dob obratu zásob a pohledávek tak dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby (9, s. 109).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} (9, \text{s. 109}).$$

$$\text{Doba obratu závazků z obcho. vztahu} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obcho. vztahů}}{\text{vykonnáva spotřeba}/360} (9, \text{s. 109})$$

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V této části bakalářské práce představím vybraný podnik a následně provedu externí a interní analýzu okolí podniku. Dále vypracuji finanční analýzu podniku, která bude sloužit k vyhodnocení finanční situace společnosti.

2.1 Charakteristika podniku

Následující tabulka obsahuje základní informace o podniku Agrostroj Pelhřimov.

Tabulka 3 Charakteristika podniku AGROSTROJ (Zdroj: 20, vl. zpracování)

Obchodní firma:	AGROSTROJ Pelhřimov, a.s.
Sídlo:	U Nádraží 1967, 393 01 Pelhřimov
Základní kapitál:	461 473 000 Kč
Identifikační číslo:	000 09 971
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Obrábění
	Zámečnictví
	Nástrojářství
	Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
Předmět činnosti:	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
Jediný akcionář:	Lubomír Stoklásek

Firma byla založena v roce 1896. Výrobní program tvoří vlastní finální stroje, nástrojařská výroba a kooperace pro významné nadnárodní společnosti v oboru zemědělské techniky, výrobce nákladních automobilů, stavebních strojů a vysokozdvížných vozíků. Dodávky montážních celků v rámci kooperací tvoří již 70 % objemu výroby. Vzhledem k rychlému postupu globalizace lze do budoucna předpokládat jejich další rozšiřování při vyhraněnější specializaci a při vyšší účasti na společném vývoji nových výrobků. Potvrzením kvality výroby je certifikát

ISO 9001:2008 i zařazení jako "dodavatel třídy A" v hodnoceních vystavených zahraničními partnerskými firmami. (21)

Náročné projekty, přísné požadavky odběratelů a rozšiřování výroby si vyžádaly i důkladnou modernizaci stávajících zařízení a nákup nových progresivních technologií. Tyto nové technologie jsou i velmi šetrné k životnímu prostředí. Tak se Agrostroj již s předstihem připravil na provedení ekologického auditu a získal certifikát podle evropských norem ISO řady 14 001:2004. (21)

Rozvoj firmy je v současných letech intenzivní. V roce 2016 byla dokončena nová strojírenská hala o ploše 60.000 m², která je největší v České republice a v roce 2017 začala s výstavbou bytů pro zaměstnance na zakoupených pozemcích. (21)

Další velkou výhodou Agrostroje jsou jeho kvalifikovaní pracovníci. 96 % zaměstnanců má střední, vyšší nebo vysokoškolské vzdělání. Toto je výsledkem systémové proaktivní personální politiky zaměřující se na aktivní spolupráci s odbornými školami a učilišti v místě nebo blízkém okolí. Vybudované školicí středisko dává nejnovější teoretické a pracovní zkušenosti studentům a novým zaměstnancům před tím, než začnou v Agrostroji pracovat. (21)

V roce 2018 má firma 2700 zaměstnanců, rozloha výrobních hal je 23 ha a dosáhla obrátu 246 mil. eur. (21)

2.2 Analýza okolí podniku

V této kapitole je zpracována analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku. Pro analýzu vnějšího prostředí je zpracována SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí je sestaven model 7S. Poslední část této kapitoly shrnuje pozitivní a negativní faktory těchto analýz, které působí na firmu.

2.2.1 SLEPTE

Tato analýza zkoumá vývoj trendů vnějších faktorů, které působí na podnik a mohou pro něj být hrozbami, nebo příležitostmi.

Sociologické vlivy

Mezi sociologické vlivy, které působí na podnik paří zejména demografický vývoj obyvatelstva, nezaměstnanost a vzdělání.

V České republice dochází ke zvyšování průměrného věku obyvatelstva věku a růstu podílu obyvatel v postproduktivním věku. Kraj Vysočina má hustou osídlení 75 obyvatel na km², která je v rámci krajů druhá nejnižší. Od roku 2012 zde dochází ke snižování počtu obyvatel. Podíl obyvatel v produktivním věku v tomto kraji je 65 %, zatímco 20 % obyvatel je v postproduktivním věku. Průměrný věk obyvatel v kraji je 42,6 let. Mezi okresy s nejstarší populací v kraji patří Pelhřimovsko, kde sídlí společnost Agrostroj. (22)

Od roku 2013 dochází na Vysočině k snižování nezaměstnanosti. V roce 2017 je obecná míra nezaměstnanosti 2,7 %, což je o půl procentního bodu méně než v roce 2016. (22)

Vzdělanost obyvatelstva v České republice roste. Stále více lidí má střední nebo vysokoškolské vzdělání. Na druhou stranu klesá počet lidí s výučním listem. Na vysočině má 15 % obyvatel vysokoškolské vzdělání a 33 % střední vzdělání s maturitou. (22)

Legislativní vlivy

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se firma vyskytuje. Toto prostředí je zpravidla vytvořené státní mocí a jde především o: chystané a platné zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí

Každá firma je ovlivňována právním prostředím, ve kterém se vyskytuje. Jedná se zejména o platné a chystané zákony, sankce, regulace, vyhlášky a ochrany životního prostředí.

Hlavními zákony, kterými se musí řídit podniky v České republice jsou zejména: zákon o účetnictví, zákoník práce, občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákon a daních z příjmu a přidané hodnoty, zákon o technických požadavcích na výrobky.

Od roku 2014 EU prodlužuje sankce vůči Rusku, kvůli anexi Krymského poloostrova. Rusko je jedním z významných odbytišť firmy Agrostroj.

V roce 2019 zavedlo USA cla 25 % na zemědělské stroje a průmyslové výrobky dovážené z EU.

Ekonomické vlivy

Ekonomické faktory, které působí na makroprostředí společnosti mohou mít velice významnou roli ve finančním vývoji firmy. Je velké množství ekonomických faktorů, v následující tabulce je znázorněn vývoj vybraných ukazatelů: průměrná výše hrubé mzdy, vývoj inflace, hrubý domácí produkt.

Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů (Zdroj: 22, vl. zpracování)

Ukazatel/rok	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (mil. Kč)	167 216	174 056	181 460	188 853	199 430
HDP na obyvatele (Kč)	327 539	341 282	356 148	370 891	392 066
Inflace (%)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5
Průměrná hrubá mzda v průmyslu, na Vysočině	23 483	24 584	25 349	26 607	28 398

Světové obchodní fórum hodnotící konkurenceschopnost států na základě globálního indexu konkurenceschopnosti, uvedla Českou republiku v roce 2017 na 31 pozici z celkových 138 zemí. (23)

Politické vlivy

Česká republika je parlamentní demokracie, s poměrně vysokou formální stabilitou institucí, která se opírá o Ústavu ČR, a kontinuálním dodržováním takových procesů, na kterých je vybudován legitimní zastupitelský systém. Stát používá volební systém poměrného zastoupení, jež prosazuje princip reprezentativnosti na úkor vládní stability, díky čemu v ČR nevznikají dostatečně konzistentní většinové vlády. (24)

V roce 2004 se ČR stala členem Evropské unie, což tento stát výrazně ovlivnilo nejen v oblasti dlouhodobosti demokratické stability, nýbrž také v ekonomické oblasti díky odstranění překážek obchodu, většímu přílivu investic nebo rozšířené spolupráci mezi státy. (24)

Od roku 2018 vládne v České republice koalice hnutí ANO a ČSSD, která je podporována komunistickou stranou KSČM. Předsedou vlády je Andrej Babiš. (24)

Technologické vlivy

V oblasti technologického prostředí České republiky se jeví jako největší problém nízká intenzita inovační aktivity podniků. Výdaje na inovace se pohybují na úrovni 60 % průměru zemí EU-27. Nedostatečné výdaje jsou v českém prostředí způsobené zejména vlivem nedostatečného provozního kapitálu a omezené dostupnosti externích finančních zdrojů. Podíl firem, které inovují samy nebo ve spolupráci s jinými podniky je na úrovni 46 % průměru EU-27, tato nízká hodnota má nejspíše stejné důvody. Logickým důsledkem těchto nízkých výdajů na inovace a malého počtu podniků, jež je používají, je následně také malá hodnota ukazatele vývozu high-tech výrobků, která je nižší než 70 % průměru EU-27.(24)

Ekologické vlivy

Kraj Vysočina patří z hlediska čistoty ovzduší k nejčistším oblastem v ČR. V porovnání s ostatními kraji ČR je zde produkováno významně podprůměrné množství emisí z velkých zdrojů znečišťování. Tato skutečnost je dána relativně nízkou intenzitou průmyslové výroby v kraji. K nejvýznamnějším stacionárním zdrojům emisí znečišťujících látek v kraji patří velké provozy dřevozpracujícího průmyslu v okresech Jihlava a Pelhřimov, sklářského průmyslu v okrese Havlíčkův Brod, strojírenského průmyslu v okrese Žďár n. S., Třebíč a zařízení na výrobu tepla a lakovny s vysokou roční spotřebou nátěrových hmot. (25)

Z továrních hal společnosti nevychází žádné zplodiny a ovzduší ani krajinu negativně neovlivňuje. V roce 2017 proběhl dozorový audit systému environmentálního managementu. Audit proběhl úspěšně, pouze s drobnými nedostaty, které byli již odstraněny. Firma podstoupila kroky, aby dosáhla recertifikace v roce 2018 na nové vydání norem ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015 (21)

2.2.2 PORTER

Porterův model se používá pro analýzu konkurence v daném odvětví a možných rizik. Mezi pět prvků, které model zkoumá patří možnost vstupu nových firem na trh, stávající konkurence, vyjednávací síla odběratelů, dodavatelů a hrozbu substituce výrobku.

Nově vstupující firmy

Hrozba od nové konkurence je vzhledem vysokému postavení na trhu a velikosti podniku poměrně malá. Společnost působí na trhu již dlouhou dobu a má své stálé zákazníky a dodavatele.

Pro novou firmu by byl vstup na trh kapitálově náročný (nákup CNC strojů, koupě pozemku výstavba montážních hal apod.)

Substituční výrobky

Bubnové sekačky pro zemědělské stroje a další součástky pro zemědělskou a dopravní techniku nemají příliš mnoho substitutů.

Vyjednávací síla odběratelů

V následující tabulce je členění odběratelů podle podílu na celkových tržbách podniku v tis. Kč.

Tabulka 5 Nejvýznamnější odběratelé firmy (Zdroj: 20)

Odběratel	skutečnost
	rok 2017
Díly pro zem. techniku	56,15%
CLAAS	588 765
KRONE	718 295
KVERNELAND	323 373
KUHN	67 926
POTTINGER	37 168
JOHN DEERE	1 261 394
Díly pro automobil.	8,10%
SCANIA	24 070
DAF	109 853
BT TOYOTA	40 398
EVOBUS	272
Díly pro manipul. Techniku	34,19%
JUNGHEINRICH	228 052
AGCO FENDT	240 638
VOEGELE	216 473
BOMAG	147 586
KRAUS MAFFEI	79 325
VOLVO	296 174
CARGOTEC	480 274

Firmy, které se více podílejí na celkových tržbách podniku mají větší vyjednávací sílu. Největším odběratelem firmy je americká společnost John Deer.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma Agrostroj Pelhřimov je největší firmou ve výrobě zemědělských strojů na českém trhu, proto vyjednávací síla dodavatelů nebude příliš vysoká.

Současná konkurence

Mezi hlavní činnosti podniku podle CZ-NACE 28300 patří výroba zemědělských a lesnických strojů.

V následující tabulce jsou vypsány vybrané konkurenční podniky, firmy Agrostroj v ČR.

Tabulka 6 Vybraní současní konkurenti podniku v ČR (Zdroj: vl. zpracování)

Konkurenční firmy v ČR	počet zaměstnanců	velikost obrátu v mil. Kč
Pol-Agro a.s.	20	150
Motor Jitkov Strojírenská a.s.	250-499	625-1250
Pacovského strojírny a.s.	100-250	250-625
Klíma s.r.o.	100-250	125-250
Bednar FMT s.r.o.	250	2 000

Žádný z vybraných podniku nedosahuje velikosti podniku Agrostroj, který má dominantní postavení na Českém trhu.

2.2.3 Interní analýza 7S

V následující části je provedena interní analýza podniku pomocí modelu 7S.

Strategie

Strategickým cílem společnosti Agrostroj je udržet se na prvním místě v produkci zemědělských strojů ČR, a nadále zvyšovat svůj podíl nejen na evropském ale i globálním trhu se zemědělskou technikou. Dále také zvyšovat svůj podíl na trhu výroby dílů pro automobilový průmysl. Tím chce podnik dosáhnout zejména spolupráci se světovými špičkami v oboru, kvalitním managementem, zaměstnanci a produkty, znalostí svých zákazníků a svým hospodářským růstem.

Sdílené hodnoty

Vztahy mezi zaměstnanci jsou managementem firmy považovány za dobré, pro posílení kolektivu podnik pořádá různé sportovní a kulturní akce, jako je sportovní den, den

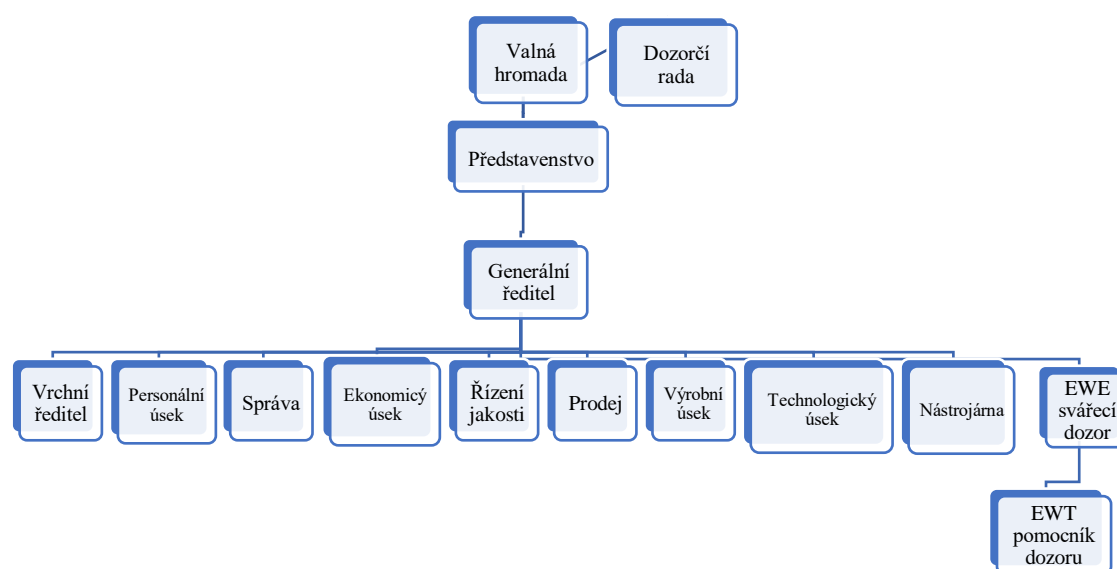
otevřených dveří, vánoční večírek apod. Zaměstnanci jsou obeznámeni a vnitřně ztotožnění s hodnotami a vizemi firmy, a tak sami sebe daleko snáze usměrňují, kontrolují a případně přehodnocují své chování tak, aby bylo v souladu s těmito hodnotami.

Spolupracovníci

Agrostroj zaměstnává ke dni zpracování bakalářské práce 2700 lidí rozdělených mezi technickohospodářské pracovníky, dělníky a ostatní. Podle úrovně vzdělání, předmětu specializace jsou přiděleni na pracovní pozice. Je to jeden z největších zaměstnavatelů na Pelhřimovsku

Struktura organizace v podniku

V následujícím grafu je znázorněná organizační struktura podniku Agrostroj Pelhřimov.



Graf 1 Organizační struktura podniku Agrostroj (Zdroj: 20, vl. zpracování)

Dle grafu je patrné že se jedná o strukturu se širokým zaměřením.

Styl manažerské práce

V organizační struktuře se širokým zaměřením jsou vedoucí nuceni delegovat pravomoci a mít jasnou taktiku. Hrozí ztráta přehledu o činnostech v organizaci, proto jsou pro tuto strukturu nutní kvalitní manažeři.

Systémy řízení

Pro řízení své firmy používá společnost informační systém SAP, který používá v celém podniku, zejména pro řízení účetnictví, spravování majetku, evidenci personálu, řízení nákupu a prodeje, kalkulace, reklamování výrobku, řízení pohledávek atd. Po nových kancelářských zaměstnancích je požadována znalost programů Microsoft Office, MS teams apod. Pracovníci spolu nejčastěji komunikují osobně nebo přes email. Časté je také využívání služebních telefonů a videohovorů za účelem porad.

Schopnosti

Velkou výhodou Agrostroje jsou jeho kvalifikovaní pracovníci. 96 % zaměstnanců má střední, vyšší nebo vysokoškolské vzdělání. Toto je výsledkem systémové proaktivní personální politiky zaměřující se na aktivní spolupráci s odbornými školami a učilišti v místě nebo blízkém okolí. Vybudované školicí středisko dává nejnovější teoretické a pracovní zkušenosti studentům a novým zaměstnancům před tím, než začnou v Agrostroji pracovat. (21)

2.2.4 Shrnutí analýzy okolí

V této kapitole jsou shrnuty pozitivní a negativní faktory, které byly zjištěny metodami pro analýzu okolí podniku. působící na podnik. Následně jsou navrženy možné strategie, jak tyto faktory využít.

Pozitivní faktory působící na podnik

Firma Agrostroj patří mezi velké firmy s dlouhou tradicí. Vyrábí kvalitní a spolehlivé výrobky a má vysoce kvalifikované a zaškolené zaměstnance. Firma má dobré vztahy se svými odběrateli, kteří jsou světovou špičkou ve výrobě zemědělské techniky (John Deer, CLAAS). Společnost také spolupracuje s průmyslovými školami ve svém okolí, kvůli vzdělávání nových zaměstnanců a výzkumu nových technologií. Sídlo firmy je v kraji, kde panuje čisté ovzduší.

Negativní faktory působící na podnik

Mezi negativní faktory, které působí na podnik můžeme zařadit snižování a stárnutí obyvatel na Vysočině, nedostatek lidí s výučním listem, zavedení sankcí EU vůči Rusku, cla na zboží z EU do USA. Dále také rostoucí průměrné hrubé mzdy v průmyslu na Vysočině.

Navržené strategie

Rusko je jedním z významných odběratelů společnosti Agrostroj a zavedené sankce by mohli významně snížit výsledek hospodaření firmy, proto by bylo vhodné zvážit investici do výstavby závodu na území Ruské federace, a to stejné platí pro USA. Společnost by se měla také pokusit přilákat schopné zaměstnance z jiných krajů, nebo i zemí do jejich firmy. Může například zavést nový způsob odměňování, lepší benefity, nebo investovat do firemních bytů.

2.3 Finanční analýza

V následující části jsou vypočítány ukazatele finanční analýzy pro odhalení silných a slabých stránek finančního zdraví podniku Agrostroj Pelhřimov. Souhrnné ukazatele

Pro zhodnocení celkového stavu společnosti použijí bankrotní model IN05 a Kralickův bonitní model.

IN05

Altmanův index IN05 je jeden z bankrotních indexů, který slouží k zhodnocení finanční situace společnosti. V následující tabulce jsou vypočítány hodnoty koeficientů, které jsou následně vynásobeny danou váhou ukazatele.

Tabulka 7 - Model IN05 – hodnoty proměnných (Zdroj: 20, vl. upracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
A (A/CZ)	1,63	1,67	1,71	1,64	1,53
B (EBIT/nákladové úroky)	9,00	9,00	9,00	9,00	4,73
C (EBIT/A)	0,08	0,09	0,09	0,05	0,02
D (TRŽBY/A)	1,41	1,26	1,25	1,13	1,34
E (OA/KrDZáv)	0,76	0,69	0,71	0,67	0,60

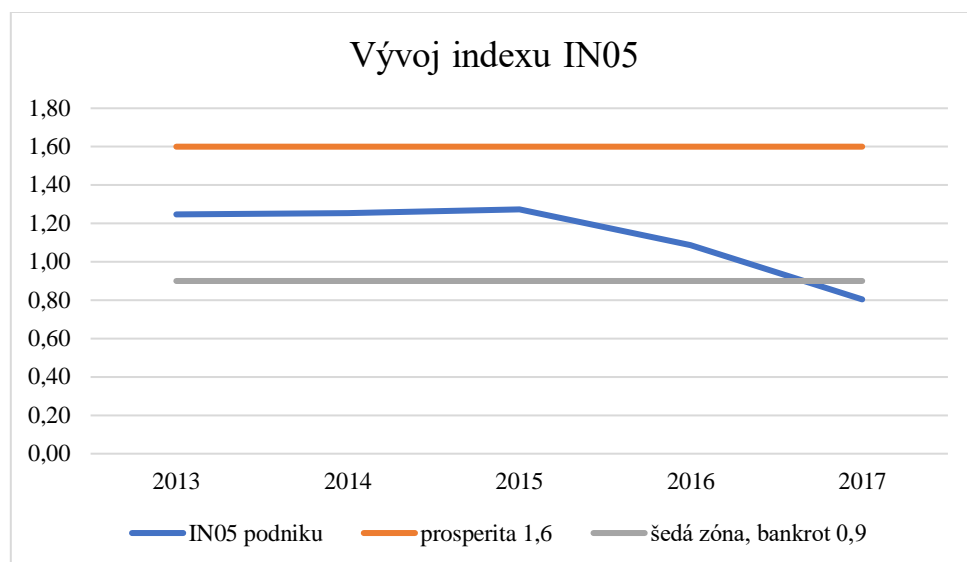
Tabulka 8 - IN05 mezi výpočet (Zdroj: vl. zpracování)

A-E (*koeficient)	2013	2014	2015	2016	2017
0,13	0,21	0,22	0,22	0,21	0,20
0,04	0,36	0,36	0,36	0,36	0,19
3,97	0,31	0,35	0,36	0,22	0,08
0,21	0,30	0,27	0,26	0,24	0,28
0,09	0,07	0,06	0,06	0,06	0,05

Následující tabulka obsahuje hodnoty indexu IN05. Výsledný index je spočítán podle rovnice v kapitole 1.3.1.

Tabulka 9 - IN05 (Zdroj: vl. zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
IN05	1,25	1,26	1,27	1,09	0,80



Graf 2 Vývoj indexu IN05 (Zdroj: vl. zpracování)

Hodnota indexu během pozorovaných let nebyla nikdy vyšší jak 1,6. Většinou se nacházel v šedé zóně, a to během let 2013-2016. V roce 2017 byla hodnota indexu nejnižší a podniku hrozí bankrot. Důvodem je velmi nízký výsledek hospodaření oproti minulým letem.

Kralickův Quick tes

V následující tabulce jsou zobrazeny hodnoty čtyř ukazatelů Kralickova testu a jejich bonitní ohodnocení.

Tabulka 10 Výpočet a hodnocení Quick testu (Zdroj 20, vl. zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
X1	39 %	40 %	41 %	39 %	35 %
X2 (roky)	7,25	6,18	6,53	9,26	19,86
X3	4,60 %	8,24 %	6,52 %	9,66 %	2,50 %
X4	7 %	8 %	8 %	4 %	2 %
Hodnocení	1	1	1	1	1
	3	3	3	3	4
	4	2	3	2	4
	4	3	3	4	4
Finanční stabilita	2	2	2	2	2,5
Výnosová situace	4	2,5	3	3	4
Průměr (b)	3	2,25	2,5	2,5	3,25
Dobrá situace	$b < 2$	$b < 2$	$b < 2$	$b < 2$	$b < 2$
Šedá zóna	$2 < b < 3$	$2 < b < 3$	$2 < b < 3$	$2 < b < 3$	$2 < b < 3$
Špatná situace	$b > 3$	$b > 3$	$b > 3$	$b > 3$	$b > 3$

Výsledná celková známka Kralickova Quick testu je v letech 2013–2017 v intervalu 2,25–3,25. Podnik se pohybuje během let 2014–2016 v oblasti šedé zóny. V roce 2013 se nacházel na rozmezí mezi špatnou situací a šedou zónou. Nejnižšího bonitního hodnocení dosáhl podnik v roce 2017 a to zejména kvůli nízkým hodnotám ukazatelů X₃ a X₄. Kdybychom si výslednou známku rozdělili do 2 možných oblastí, pak je známka finanční stability na hodnotě 2 (výborný stav) s výjimkou roku 2017 kdy je hodnota 2,5 (šedá zóna). Hodnota výnosové situace je nejlepší v roce 2014 s hodnotou 2,5 (šedá zóna), ale v ostatní letech se hodnota pohybuje v rozmezí 3–4

(špatná situace), což je dáno zejména vlivem nízké hodnoty výsledku hospodaření a cash flow.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V této části je zkoumán stav společnosti během let 2013-2017 pomocí horizontální a vertikální analýzy.

Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce jsou zachyceny meziroční změny vybraných položek aktiv. Změny jsou zde uvedeny jak v absolutních číslech, tak i v procentech.

Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv – řetězová (Zdroj: 20, vl. zpracování)

Položky aktiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	480 022	14,67	674 897	17,99	651 856	14,73	752 376	14,81
Dlouhodobý majetek	475 886	26,06	415 931	18,07	430 944	15,86	657 454	20,88
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 389	38,08	-1 554	-30,85	388	11,14	-2 309	-59,65
Dlouhodobý hmotný majetek	119 087	8,70	394 176	26,49	444 619	23,62	610 196	26,22
Dlouhodobý finanční majetek	355 410	78,41	23 309	2,88	-14 063	-1,69	49 567	6,06
Oběžná aktiva	12 150	0,86	264 011	18,51	225 452	13,34	99 212	5,18
Zásoby	-9 400	-1,37	114 621	16,97	130 706	16,54	-69 663	-7,56
Pohledávky	53 660	7,90	149 810	20,44	13 581	1,54	243 930	27,22
Dlouhodobé pohledávky	0	N	0	N	50 881	N	14 762	29,01
Krátkodobé pohledávky	53 660	7,90	149 810	20,44	-37 300	-4,23	229 168	27,11
Peněžní prostředky	-32 110	-64,13	-420	-2,34	81 165	462,64	-75 055	-76,04
Časové rozlišení	-8 014	-25,14	-5 045	-21,14	-4 540	-24,13	-4 290	-30,05

Aktiva mají během sledovaných období rostoucí tendenci a každoročně se zvyšují asi o 15 %. K největší relativní změně došlo v roce 2015 kdy se aktiva navýšila o 18 %.

Nejvyšší podíl na aktivech představuje dlouhodobý majetek, zejména dlouhodobý hmotný majetek, který má také rostoucí trend. Dlouhodobý hmotný majetek nejvíce rostl v letech 2015 a 2017, kdy došlo až k 26% navýšení. Nejnižší nárůst dlouhodobého hmotného majetku byl v roce 2014 a to o 8,7 %. V tomto roce ale došlo k velkému nárůstu dlouhodobého finančního majetku a to o 355 410 tis. Kč, což je 78,4% nárůst oproti roku 2013.

Druhou nejvýznamnější složkou celkových aktiv společnosti je položka krátkodobých pohledávek, které s výjimkou roku 2016 neustále rostou. Nejzávažnější relativní změnu můžeme sledovat v roce 2017, kdy došlo k 27% navýšení.

Téměř stejně významnou položkou aktiv jsou zásoby. V roce 2014 došlo k jejich drobnému snížení, ale v letech 2015-2016 můžeme sledovat jejich navýšení, a to pokaždé asi o 17 %. Během roku 2017 došlo ke snížení položky zásob o 7,6 %.

Společnost nedisponuje do roku 2016 žádnými dlouhodobými pohledávkami.

Největší relativní změna proběhla u peněžních prostředků, tato položka se ale na celkových aktivech podílí jen velmi málo. U této položky můžeme sledovat převážně snižující se tendenci. K jedinému navýšení došlo v roce 2016 a to o 81 165 tis. Kč

Horizontální analýza pasiv

V následující tabulce jsou zachyceny meziroční změny vybraných položek pasiv. Změny jsou zde uvedeny jak v absolutních číslech, tak i v procentech.

Tabulka 12 Horizontální analýza pasiv-řetězová (Zdroj: 20, vl. zpracování)

Položka pasiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	480 022	14,67	674 897	17,99	651 856	14,73	752 376	14,81
Vlastní kapitál	241 466	19,03	323 784	21,43	141 249	7,70	50 865	2,57
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	-49 376	123,43	-17 148	19,19	57 040	-53,55	49 568	-100,16
Fondy ze zisku	11 598	40,23	16 067	39,74	17 747	31,41	11 116	14,97
VH min. let	205 784	34,26	274 768	34,07	202 772	18,76	122 734	9,56
VH za běžné úč. období	73 460	33,66	50 097	17,17	-136 310	-39,88	-132 553	-64,51
Cizí zdroje	239 239	11,95	350 331	15,63	510 469	19,70	701 569	22,62
Rezervy	-173	-1,11	28 264	183,48	-32 009	-73,30	-9 649	-82,76
Závazky	239 412	12,05	322 067	14,47	542 478	21,29	711 218	23,01
Dlouhodobé závazky	27 225	22,57	24 254	16,40	39 229	22,79	243 089	115,02
Krátkodobé závazky	212 187	11,37	297 813	14,33	503 249	21,18	468 129	16,26
Časové rozlišení	-683	-82	782	517,88	138	14,79	-58	-5,42

Největší položkou, která se podílí na celkových pasivech jsou krátkodobé závazky, které rostli během všech sledovaných období. K největšímu růst došlo v roce 2016, kdy se krátkodobé závazky zvýšili o 21,18 %, což je nárůst o 503 249 tis. Kč. Další vysoké navýšení nastalo v roce 2017, a to o 16,26 % v relativním vyjádření a o 468 129 tis. Kč v absolutních číslech.

Druhou nejvýznamnější položkou, která se podílí na celkových pasivech je výsledek hospodaření minulých let, který se navyšoval ve všech pozorovaných obdobích.

K největšímu nárůstu výsledku hospodaření za běžné účetní období došlo v roce 2014, tento nárůst činil 33,66 %. Naopak největší pokles výsledku hospodaření zaznamenal rok 2017, kdy došlo ke snížení až o 64,51 %.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Následující tabulka obsahuje horizontální analýzu jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát. Opět jsou zde uvedeny jak změny absolutní, tak i relativní.

Tabulka 13 Horizontální analýza VZZ – řetězová (Zdroj: 20, vl. zpracování)

Položka výkazu zisku a ztráty	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej výrobků a služeb	-152 907	-4,87	219 836	7,35	265 902	8,29	-1 185 317	-34,11
Tržby za prodeje zboží	244 017	35,35	369 311	39,53	-29 379	-2,25	2 027 795	159,14
Ostatní provozní výnosy	70 683	9,98	175 788	22,56	14 300	1,50	1 108 978	114,41
Provozní VH	-247	-0,07	32 290	9,04	-94 204	-24,18	-225 393	-76,30
Ostatní finanční výnosy	-25 129	-38,96	35 336	89,77	-52 880	-70,79	99 771	457,25
Výkonová spotřeba	111 256	4,03	495 091	17,24	149 575	4,44	1 386 603	39,43
Náklady na prodané zboží	242 633	35,68	361 394	39,17	-25 451	-1,98	1 947 024	154,69
Spotřeba materiálu a energie	-100 671	-5,78	87 958	5,36	86 208	4,98	-666 748	-36,70
Služby	-30 706	-9,10	45 739	14,90	88 818	25,19	106 327	24,09
Změna stavu zásob vytvořené vlastní činností	-95 809	-126,70	-17 622	87,27	37 988	-100,46	246 017	141389,08
Aktivace	-14 990	-88,91	11 770	36,95	-2 788	-13,88	-217 276	-950,13
Osobní náklady	48 794	7,94	60 602	9,14	75 643	10,45	-180 420	-22,57
Mzdové náklady	33 870	7,44	45 148	9,23	55 843	10,46	-131 276	-22,25
Náklady na S a Z pojištění a ost. náklady	14 924	9,38	15 454	8,88	19 800	10,45	-49 144	-23,48
Úpravy hodnot v provozní oblasti	10 928	11,50	7 473	7,05	69 103	60,92	-37 697	-20,65
Ostatní provozní náklady	101 861	15,56	175 331	23,18	15 506	1,66	979 622	103,43
Nákladové úroky a podobné	-147	-0,57	-4 627	-18,15	1 281	6,14	2 980	13,45
Ostatní finanční náklady	-99 668	-60,35	-7 237	-11,05	-21 935	-37,66	36 660	100,94
Finanční VH	74 639	59,12	47 198	91,44	-34 606	-783,12	62 709	160,69
VH před zdaněním (EBT)	74 392	32,16	79 488	26,00	-128 810	-33,44	-162 684	-63,45
Daně z příjmu	932	7,12	29 391	209,67	7 500	17,28	-30 131	-59,19
VH za uč období	73 460	33,66	50 097	17,17	-136 310	-39,88	-132 553	-64,51

Nejvyšší podíl na tržbách ve výkazu zisku a ztráty až do roku 2016 představovaly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které zaznamenaly pokles v roce 2014, nicméně náklady na spotřebu materiálu a energii se také snížili a to o 5,78 %. V letech 2015-2016 tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb rostou. V roce 2017 dochází k velkému poklesu o 1 185 317 tis. Kč, což je pokles o 34,11 % oproti minulému roku. V roce 2017 došlo naopak k velkému navýšení tržeb z prodeje zboží a služeb, a to až o 2 027 795 tis. Kč, což je zvýšení o 159,14 % oproti předchozímu roku.

Provozní výsledek hospodaření má kromě roku 2015 klesající tendenci. K největšímu snížení došlo v roce 2017 a to o 76,3 %.

Hodnoty finančního výsledku hospodaření vycházely v letech 2013-2016 v záporných číslech. V roce 2017 již byl kladný a došlo k jeho navýšení o 62 709 tis. Kč, což je navýšení o 160 % oproti roku 2016.

Výsledek hospodaření za běžné účetní období má klesající tempo růstu. V roce 2017 se výsledek hospodaření snížil o 64,5 % oproti roku 2016.

Vertikální analýza aktiv

V následující tabulce je provedena vertikální analýza aktiv, která zobrazuje podíl jednotlivých položek aktiv na celkových aktivech.

Tabulka 14 Vertikální analýza rozvahy – aktiva (Zdroj: vl. zpracování)

Položka aktiv v %	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	55,81	61,35	61,39	62,00	65,27
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,11	0,13	0,08	0,08	0,03
Dlouhodobý hmotný majetek	41,84	39,66	42,52	45,82	50,37
Dlouhodobý finanční majetek	13,85	21,55	18,79	16,10	14,88
Oběžný majetek	43,22	38,01	38,18	37,72	34,56
Zásoby	20,93	18,01	17,85	18,13	14,60
Pohledávky	20,76	19,53	19,94	17,65	19,55
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	1,00	1,13
Krátkodobé pohledávky	20,76	19,53	19,94	16,64	18,43
Peněžní prostředky	1,53	0,48	0,40	1,94	0,41
Časové rozlišení	0,97	0,64	0,43	0,28	0,17

Nejvýznamnější položkou aktiv společnosti je dlouhodobý hmotný majetek, jehož podíl na celkových aktivech během let postupně roste. V roce 2017 je jeho podíl na celkových aktivech nejvyšší a činí 65,27 %. Tento růst je dán zejména podílem růstu dlouhodobého hmotného majetku.

Jinou významnou položkou jsou zásoby, s nejvyšším podílem na aktivech v roce 2013, a to 20,93 %, zatímco v následujících letech jejich podíl klesal.

Další významný podíl na aktivech představují krátkodobé pohledávky, s nejvyšším podílem v roce 2013, který je 20,76 %. Nejnižší podíl na celkových aktivech měli krátkodobé pohledávky v roce 2016.

Dlouhodobé pohledávky se na aktivech společnosti podílejí pouze nepatrně.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv je provedena na stejném principu jako vertikální analýza aktiv.

Tabulka 15 Vertikální analýza rozvahy – pasiva (Zdroj: 20, vl. zpracování)

Položka pasiv v %	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	38,79	40,26	41,44	38,90	34,75
Základní kapitál	14,10	12,30	10,42	9,09	7,91
Ážio a kapitálové fondy	-1,22	-2,38	-2,41	-0,97	0,00
Fondy ze zisku	0,88	1,08	1,28	1,46	1,46
VH min. let	18,36	21,49	24,42	25,28	24,12
VH běž. Úč. Období	6,67	7,77	7,72	4,05	1,25
Cizí zdroje	61,19	59,73	58,54	61,08	65,23
Rezervy	0,48	0,41	0,99	0,23	0,03
Závazky	60,71	59,32	57,55	60,85	65,19
Dlouhodobé závazky	3,69	3,94	3,89	4,16	7,79
Krátkodobé závazky	57,02	55,38	53,67	56,69	57,40
Časové rozlišení	0,03	0,004	0,02	0,02	0,02

Nejvýznamnější podíl na celkových pasivech společnosti představují cizí zdroje, a to zejména krátkodobé závazky které zaznamenaly nejvyšší podíl na pasivech v roce 2017, který je 57,4 %.

Druhou nejvýznamnější položkou pasiv je výsledek hospodaření minulých let, jehož poměr na celkových aktivech během let 2013-2016 roste. V roce 2016 jeho podíl na pasivech nejvyšší a činí 25,28 %. Následující rok jeho podíl klesl na 24,12 %

Během pozorovaných let nedocházelo k žádnému navyšování základního kapitálu, proto jeho podíl na pasivech postupně klesá.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Zde je zpracována vertikální analýza výkazu zisku a ztrát, jako rozvahová základna jsou zvoleny celkové náklady pro nákladové položky a celkové výnosy pro položky výnosové.

Tabulka 16 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: 20, vl zpracování)

Položka z Výkazu zisku a ztrát	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Náklady	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby za prodej výrobků a služeb	68,23 %	63,04 %	57,90 %	60,52 %	29,39 %
Tržby za prodeje zboží	14,99 %	19,70 %	23,52 %	22,19 %	42,38 %
Ostatní provozní výnosy	15,38 %	16,43 %	17,23 %	16,88 %	26,67 %
Ostatní finanční výnosy	1,40 %	0,83 %	1,35 %	0,38 %	1,56 %
Výkonová spotřeba	62,93 %	64,54 %	64,75 %	63,52 %	63,53 %
Náklady na prodané zboží	15,50 %	20,73 %	24,69 %	22,73 %	41,53 %
Spotřeba materiálu a energie	39,73 %	36,91 %	33,27 %	32,81 %	14,90 %
Služby	7,70 %	6,90 %	6,78 %	7,97 %	7,10 %
Změna stavu zásob vlastní č.	1,72 %	-0,45 %	-0,73 %	0,00 %	3,19 %
Aktivace	-0,38 %	-0,72 %	-0,39 %	-0,41 %	-3,11 %
Osobní náklady	14,00 %	14,90 %	13,91 %	14,44 %	8,02 %
Mzdové náklady	10,37 %	10,99 %	10,27 %	10,66 %	5,94 %
Náklady na S a Z pojištění a ost.	3,63 %	3,91 %	3,64 %	3,78 %	2,08 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,17 %	2,38 %	2,18 %	3,30 %	1,88 %
Ostatní provozní náklady	14,92 %	16,99 %	17,91 %	17,11 %	24,96 %
Nákladové úroky a podobné	0,58 %	0,57 %	0,40 %	0,40 %	0,33 %
Ostatní finanční náklady	3,76 %	1,47 %	1,12 %	0,66 %	0,95 %
Daně z příjmu	0,30 %	0,31 %	0,83 %	0,92 %	0,27 %

Výrazný podíl na celkových výnosech podniku za roky 2013-2016 měla položka tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které se pohybovali mezi 58-68 %, v roce 2017 ale její podíl klesl na pouhých 30 %.

Podíl tržeb z prodeje zboží se během let 2013-2016 pohybuje mezi 15-23,5 % a jejich podíl postupně roste. V roce 2017 dochází k nárůstu podílu tržeb z prodeje zboží na 42,38 %.

Na nákladech se nejvíce podílí výkonová spotřeba, její hodnoty se pohybují kolem 63-65 %. Dochází ke snižování podílu nákladů na spotřebu materiálu a energií a zvyšuje se podíl nákladů na prodané zboží. Osobní náklady se na celkových nákladech podílejí kolem 15 %, kromě roku 2017 kdy jejich podíl klesl na 8 %. Během pozorovaných let roste podíl ostatních provozních nákladů, které se podílí na celkových nákladech 15-25 %.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

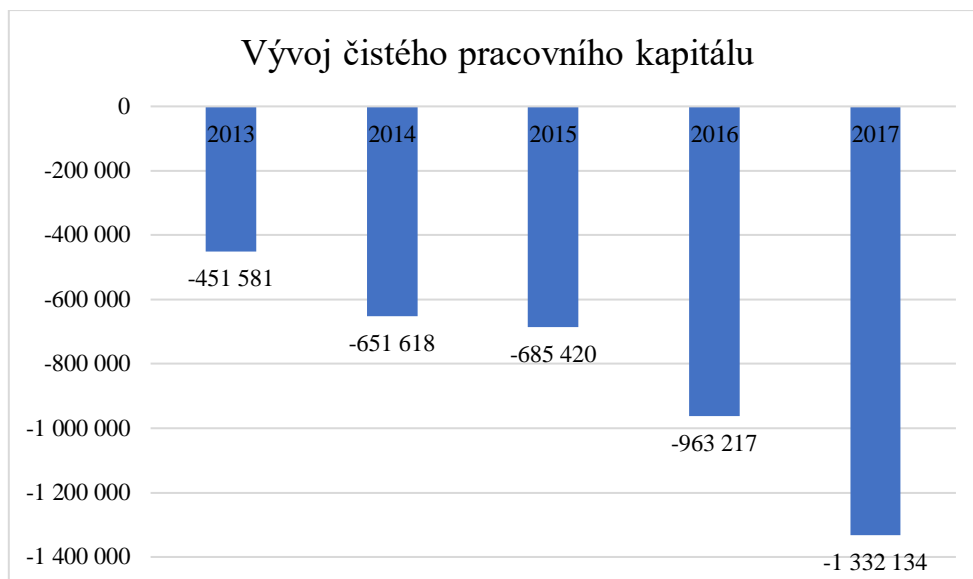
Analýza rozdílových ukazatelů zobrazuje rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy. Pro tuto analýzu jsou použity ukazatele čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků.

Čistý pracovní kapitál

V následující tabulce je vypočítán ukazatel čistého pracovního kapitálu, který je dán rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Tabulka 17 – ČPK (Zdroj: 20, vl. zpracování)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	1 414 111	1 426 261	1 690 272	1 915 724	2 014 936
Krátkodobé závazky	1 865 692	2 077 879	2 375 692	2 878 941	3 347 070
Čistý pracovní kapitál	-451 581	-651 618	-685 420	-963 217	-1 332 134



Graf 3 Vývoj ČPK (Zdroj: 20, vl. zpracování)

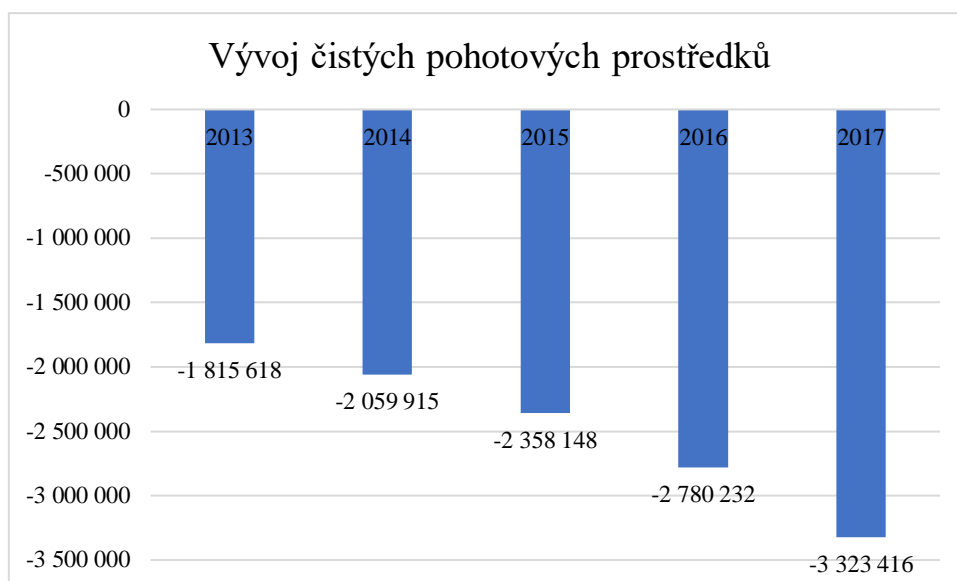
Čistý pracovní kapitál je během všech sledovaných období v záporných číslech, to znamená, že oběžná aktiva ale i dlouhodobý majetek jsou kryty krátkodobými cizími zdroji. To je zejména kvůli tomu, že podnik má malé dlouhodobé cizí zdroje a velmi vysoké krátkodobé cizí zdroje.

Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel představuje okamžitou likviditu a udává, zda by byla firma schopná uhradit své krátkodobé závazky. Je daný rozdílem mezi pohotovými prostředky a krátkodobými závazky.

Tabulka 18 Čisté pohotové prostředky (Zdroj: 20, vl. zpracování)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní pohotové prostředky	50 074	17 964	17 544	98 709	23 654
Krátkodobé závazky	1 865 692	2 077 879	2 375 692	2 878 941	3 347 070
Čistý pohotové prostředky	-1 815 618	-2 059 915	-2 358 148	-2 780 232	-3 323 416



Graf 4: Vývoj ČPP (Zdroj: 20, vl. zpracování)

Z grafu je patrné, že hodnota ukazatele čisté pohotové prostředky je za veškeré sledované roky v záporných číslech. To znamená, že společnost by nebyla schopna okamžitě uhradit všechny své krátkodobé závazky, protože má peníze uložené spíše v pohledávkách, zásobách ale hlavně v dlouhodobém hmotném majetku, k jehož financování využívá krátkodobých závazků. Nejnižší hodnoty ukazatel čistého pracovního kapitálu dosáhl v roce 2017, která byla -3 323 416 tis. Kč.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

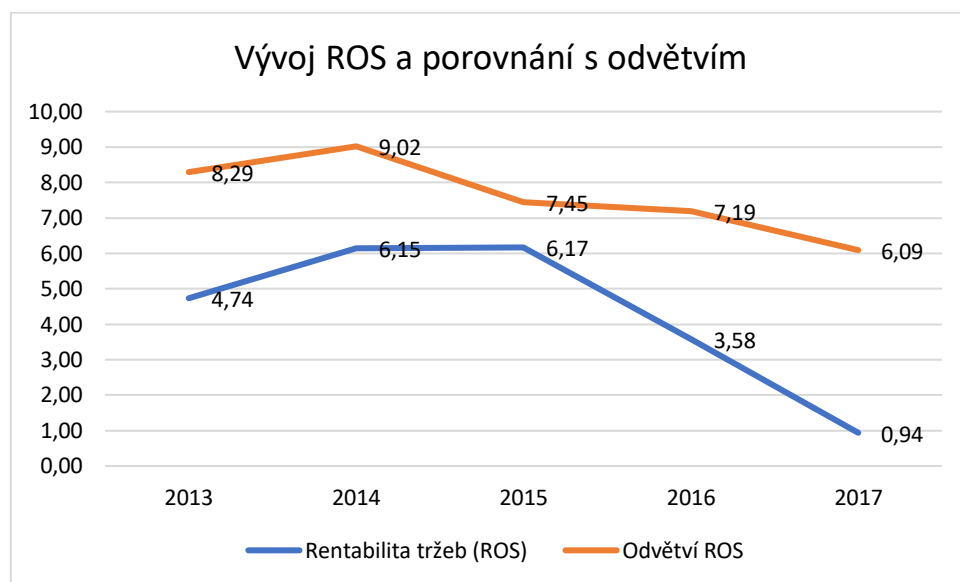
Poměrové ukazatele dávají do poměru položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V následující části jsou spočítány ukazatele rentability, zadluženosti, aktivity a likvidity. Pro výpočty jsou použity vzorce z kapitoly 1.6.

Rentabilita

V této části jsou spočítány ukazatele rentability tržeb, rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu. Ukazatelé vyjadřují poměr zisku vůči vloženému kapitálu. Pro výpočet jsou využity vzorce z kapitoly 1.6.1. Všechny ukazatele jsou porovnávány s průměrem odvětví (CZ-NACE 28).

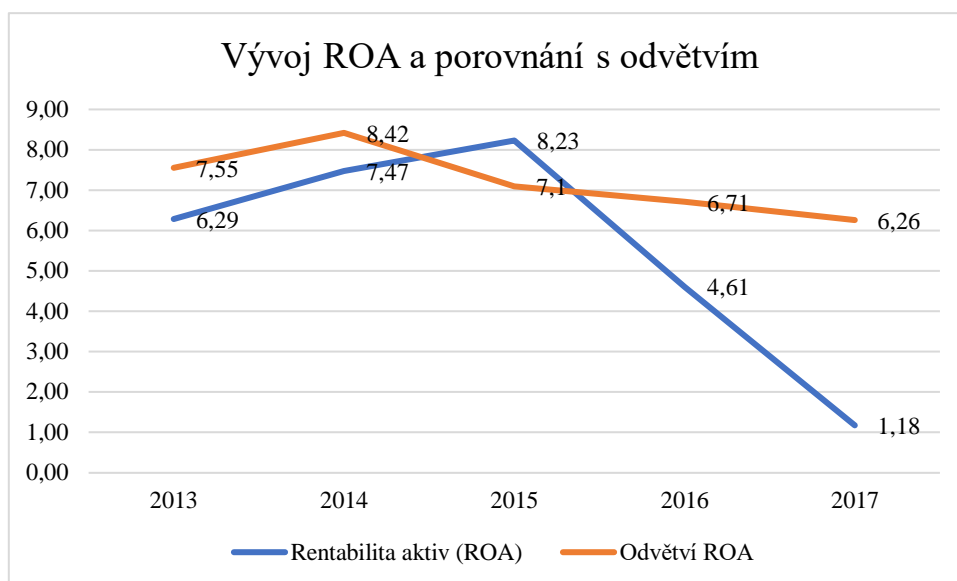
Tabulka 19 – Rentabilita (Zdroj: 20,26, vl. zpracování)

V %	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb (ROS)	4,74	6,15	6,17	3,58	0,94
Odvětví ROS	8,29	9,02	7,45	7,19	6,09
Rentabilita aktiv (ROA)	6,29	7,47	8,23	4,61	1,18
Odvětví ROA	7,55	8,42	7,1	6,71	6,26
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	17,20	19,31	18,63	10,40	3,60
Odvětví ROE	9,06	9,82	8,14	6,97	7,08



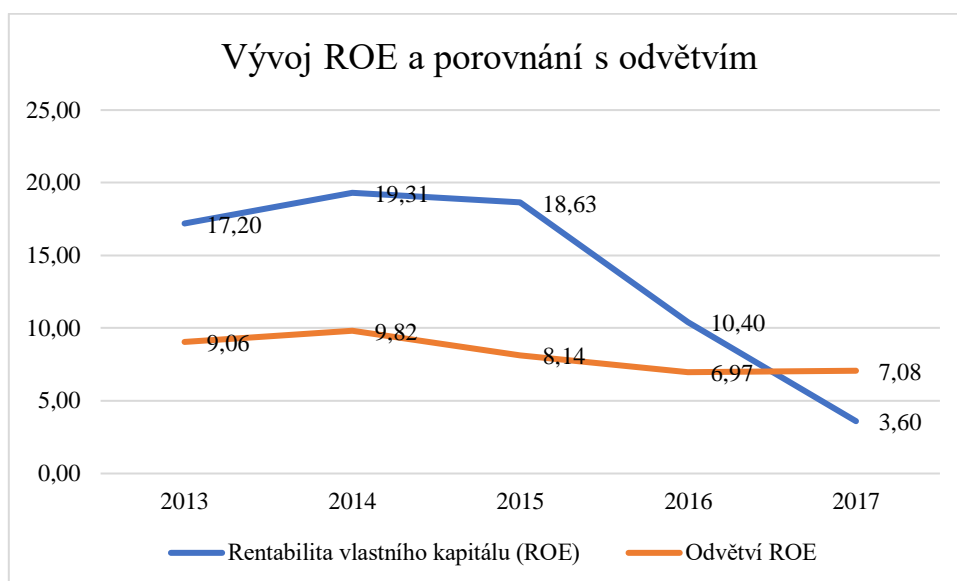
Graf 5 Rentabilita tržeb (Zdroj: 26, 20, vl. zpracování)

Vývoj rentability tržeb během let 2013-2015 je podobný vývoji průměrného ukazatele pro odvětví. V letech 2016-2017 můžeme sledovat rychlý pokles způsobený nízkým ziskem. Během sledovaných let se hodnota ukazatele nikdy nedostala nad hodnotu průměru odvětví.



Graf 6 Rentabilita aktiv (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)

V grafu můžeme pozorovat že ukazatel ROA v letech 2013-2015 rostl a v roce 2015 se nacházel nad průměrem odvětví. V letech 2016-2017 ale opět následoval silný pokles, který byl způsoben nízkým ziskem, zejména v roce 2017.



Graf 7 Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)

Tento ukazatel vykazuje nejlepší hodnoty a během let 2013-2016 se drží nad průměrem odvětví. To je způsobeno zejména tím, že podnik ke svému financování používá hlavně cizí zdroje. V roce 2017 se hodnota ukazatele dostala pod průměr odvětví, kvůli nízkému výsledku hospodaření.

Zadluženost

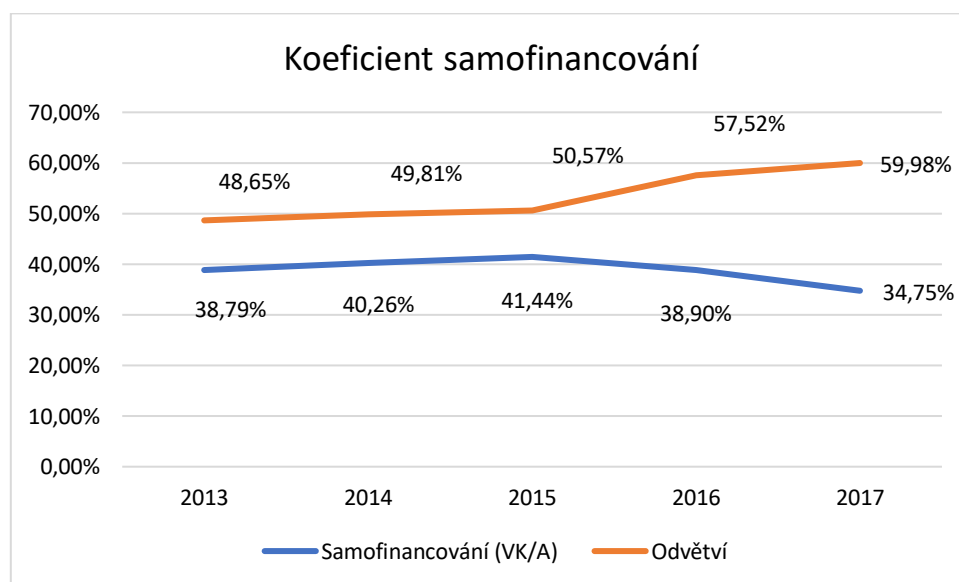
Ukazatele zadluženosti ukazují poměr financování celkových aktiv vlastními a cizími zdroji. V této části jsou spočítány ukazatele koeficientu samofinancování, celkové zadluženosti a úrokového krytí. Koeficient samofinancování je porovnáván s průměrem odvětví.

Tabulka 20 – Zadluženost (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Samofinancování (VK/A)	38,79 %	40,26 %	41,44 %	38,90 %	34,75 %
Odvětví	57,06 %	56,48 %	59,65 %	58,20 %	57,62 %
Celková zadluženost (CZ/A)	61,19 %	59,73 %	58,54 %	61,08 %	65,23 %
Úrokové krytí (EBIT/celkový úrok)	10,02	12,99	19,46	12,57	4,73

Podnik využívá ke svému financování zejména cizí zdroje, jeho celková zadluženost se pohybuje v intervalu od 58,5 %-65,23 %, což značí vyšší stupeň zadluženosti.

Úrokové krytí během let 2013-2016 přesahuje doporučenou hodnotu 8, v roce 2017 došlo k snížení ukazatele pod doporučenou hodnotu a to na 4,73 kvůli nízké hodnotě výsledku hospodaření před zdaněním a úroky.



Graf 8 Koeficient samofinancování (Zdroje: 20, 26, vl. zpracování)

Koeficient samofinancování firmy se během let 2013-2017 pohybuje pod průměrem odvětví, firma tedy využívá ke svému financování méně vlastních zdrojů než ostatní firmy v daném odvětví. V letech 2013-2015 firma zvyšovala svůj vlastní kapitál a tím zvyšovala koeficient samofinancování. V následujících dvou letech ale nízký výsledek hospodaření a zvýšení aktiv způsobil snížení hodnoty koeficientu samofinancování.

Aktivita

V následující části jsou vypočítány vybrané ukazatele aktivity. Jedná se o ukazatele obratu celkových aktiv, obratu dlouhodobého majetku, obratu zásob, doby obratu zásob, doby obratu krátkodobých pohledávek, doby obratu závazků z obchodních vztahů a doby obratu krátkodobých závazků. Pro výpočet jsou použity vzorce z kapitoly 1.6.4.

Tabulka 21 Aktivita (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)

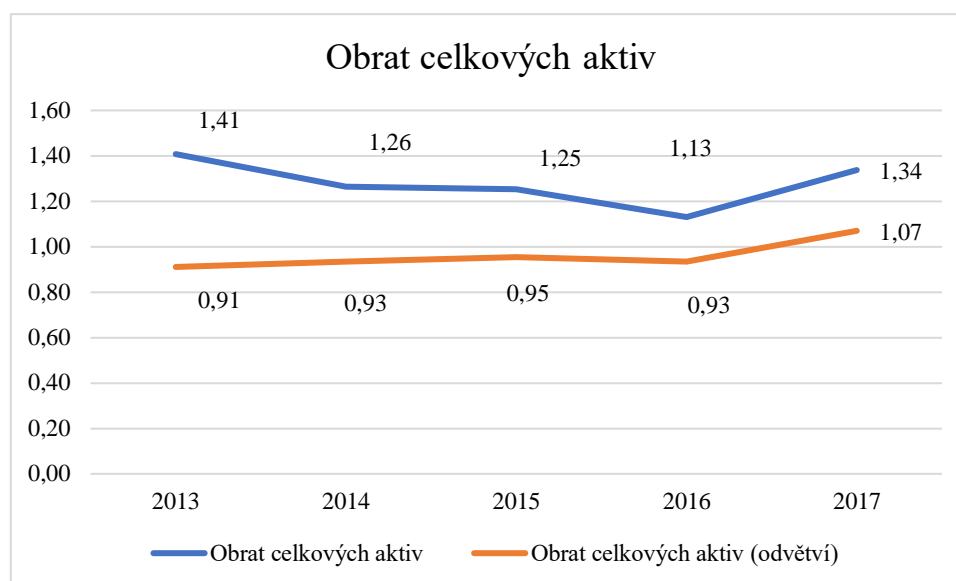
	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	1,41	1,26	1,25	1,13	1,34
Obrat celkových aktiv (odvětví)	0,91	0,93	0,95	0,93	1,07
Obrat dlouhodobého majetku	2,52	2,06	2,04	1,82	2,05
Obrat zásob	6,72	7,02	7,01	6,24	9,15
Doba obratu zásob (dny)	54	51	51	58	39
Doba obratu pohledávek (dny)	53	56	57	56	53
Doba obratu závazků z obch. vztahů (dny)	37	39	44	51	32
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	146	158	154	180	155

Obrat stálých aktiv během pozorovaných let je vždy vyšší než obrat celkových aktiv. Nejnižší hodnota, kdy tržby převyšovaly majetek 1,82krát byla v roce 2016. Nejvyšší hodnota obratu dlouhodobého majetku byla v roce 2013 kdy jej tržby převyšovali 2,52krát. než dlouhodobý majetek.

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát se každá položka zásob prodala a znovu uskladnila za určitý časový interval. Nejvyšších hodnot dosahoval ukazatel v roce 2017 kdy množství obrátek v podniku bylo 9. V jiných letech se množství obrátek zásob pohybuje v intervalu od 6,24 do 7,02.

Doba obratu pohledávek by měla být vždy větší než doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů, podnik tuto podmínku splňuje ve všech obdobích. Doba obratu pohledávek se pohybuje na intervalu od 53 do 57 dní.

Doba obratu krátkodobých závazků by měla být nižší, než je součet dob obratu zásob a pohledávek. Podnik tuto podmínku nesplňuje v žádném roce. Důvodem jsou vysoké krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím.



Graf 9 Obrat celkových aktiv (Zdroje: 20, 26, vl. zpracování)

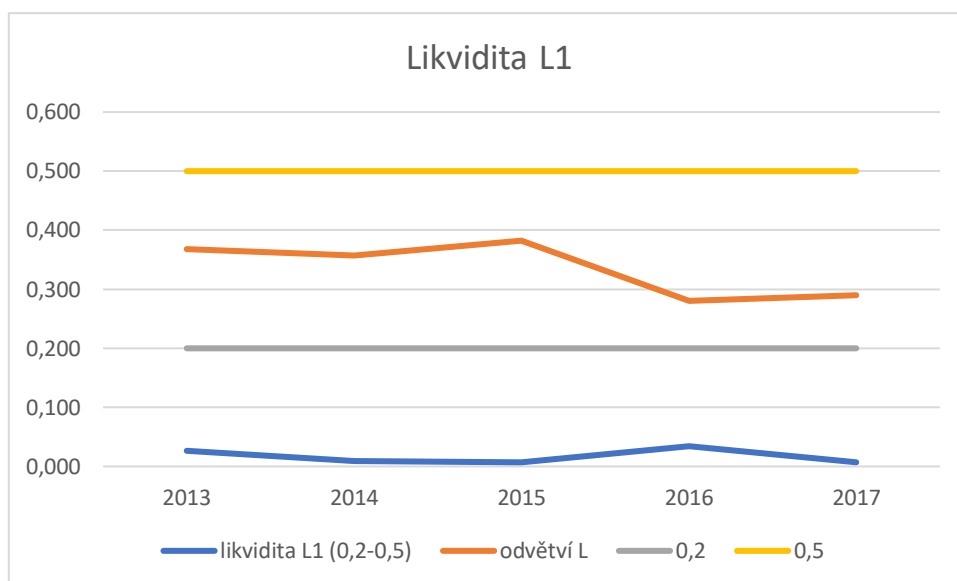
Obrat aktiv vykazoval nejnižší hodnotu v roce 2016. Naopak nejvýhodnější hodnota ukazatele byla v roce 2013, kdy se aktiva podniku obrátila 1,21krát. Během sledovaných období hodnota ukazatele neklesla pod hodnoty průměru odvětví.

Likvidita

Ukazatelé likvidity zkoumají, zda je podnik schopen hradit včas své krátkodobé závazky. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty okamžité likvidity (L1), pohotové likvidity (L2) a běžné likvidity (L3). Tyto ukazatele jsou porovnávány s doporučenými hodnotami i s hodnotami průměru odvětví.

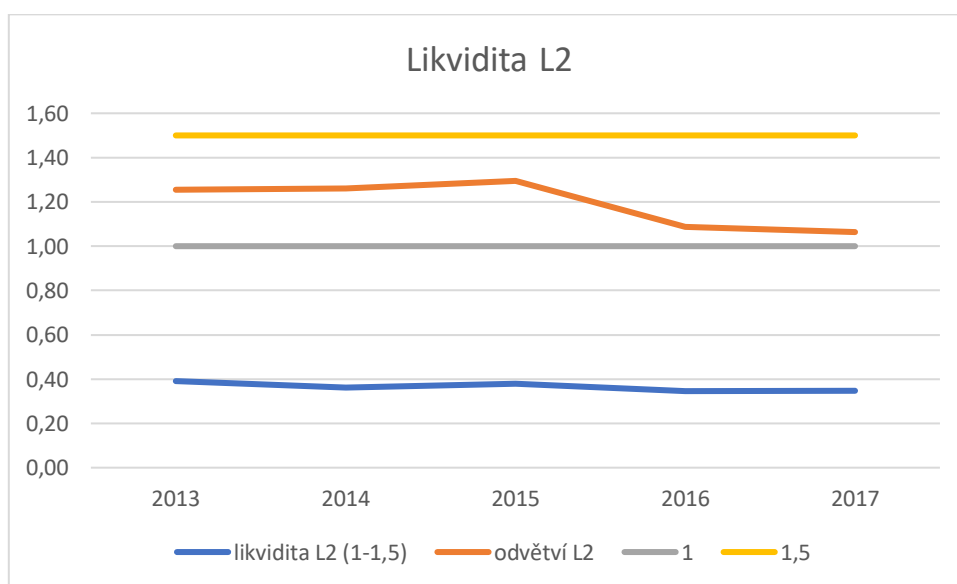
Tabulka 22 – Likvidita (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
likvidita L1 (0,2-0,5)	0,027	0,009	0,007	0,034	0,007
odvětví L	0,37	0,36	0,38	0,28	0,29
likvidita L2 (1-1,5)	0,39	0,36	0,38	0,35	0,35
odvětví L2	1,26	1,26	1,29	1,09	1,06
likvidita L3 (1,5-2,5)	0,76	0,69	0,71	0,67	0,60
odvětví L3	1,83	1,85	1,96	1,65	1,67



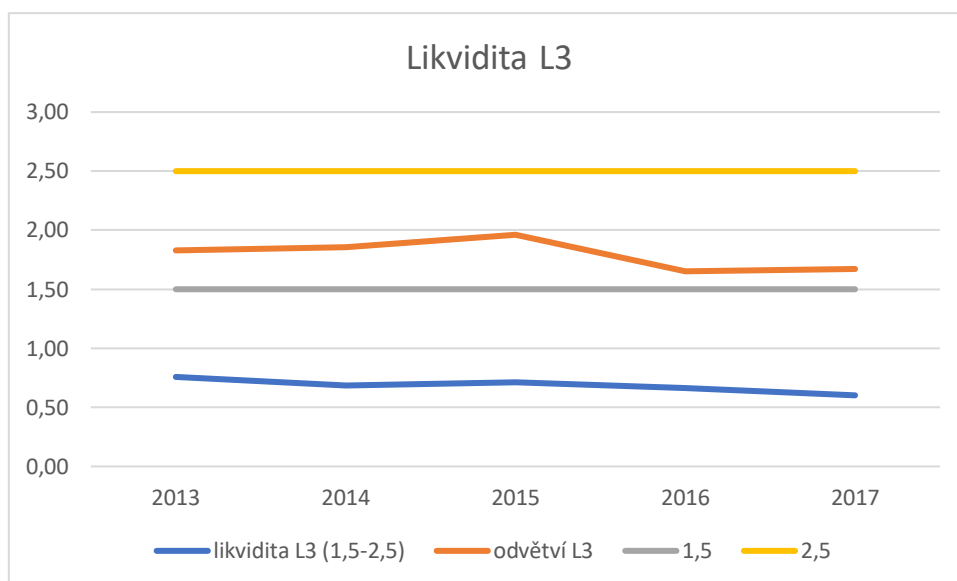
Graf 10 Okamžitá likvidita (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)

Hodnoty okamžité likvidity jsou vždy pod doporučenými hodnotami i pod průměrem odvětví. Nejnížší hodnoty nabýval ukazatel v letech 2015 a 2017, která byla 0,007. Firma má velmi nízké peněžní prostředky oproti krátkodobým závazkům.



Graf 11 Pohotová likvidita (Zdroje: 20, 26, vl. zpracování)

Hodnoty pohotové likvidity se také vždy nachází pod doporučenými hodnotami i pod průměrem odvětví. Hodnoty se pohybují mezi 0,6-0,76. Firma není schopna hradit své krátkodobé závazky ani při započítání pohledávek.



Graf 12 Běžná likvidita (Zdroje: 20, 26 vl. zpracování)

Hodnoty běžné likvidity se opět nachází pod doporučenými hodnotami i pod průměrem odvětví. Hodnoty se pohybují mezi 0,35-0,39. Firma není schopna uhradit své krátkodobé závazky ani z celkových oběžných aktiv a využívá krátkodobé cizí zdroje ke krytí dlouhodobého majetku.

2.3.4 Shrnutí finanční analýzy

V této části jsou shrnuty výsledky finanční analýzy podniku Agrostroj Pelhřimov a.s. Pro sestavení analýzy byly použity účetní výkazy pro rok 2013-2017. Finanční analýza odhalila slabé hodnoty zejména v oblasti likvidity, rentability a zadluženosti

Jako první byla provedena analýza soustav ukazatelů použitím bonitního Kralického modelu a bankrotního modelu IN05. Z výsledku bonitního modelu, čímž je Quick test, je patrné, že se firma z hlediska výnosové situace nachází v prvním a posledním roce ve špatné situaci. V roce 2015 a 2016 bylo její bodové ohodnocení výnosové situace na hranici mezi šedou zónou a špatnou situací. Nejlepšího bodového ohodnocení z hlediska výnosové situace dosáhla v roce 2014, ovšem stále se nacházela v šedé zóně. Co se týče finanční stability, se firma během pozorovaných let převážně pohybovala na hranici mezi dobrou situací šedou zónou. Dle celkového hodnocení se firma převážně pohybovala v šedé zóně, kromě roku 2017, kdy byla ohrožena bankrotem. I podle bankrotního modelu IN05 se firma většinou pohybovala v šedé zóně s výjimkou roku 2017, kdy jí hrozil bankrot.

Následně byla provedena analýza absolutních ukazatelů. Vertikální analýza aktiv ukázala, že největší část aktiv je tvořena dlouhodobým majetkem, zejména pak dlouhodobým hmotným majetkem. Podíl dlouhodobého majetku k celkové hodnotě ve sledovaném období měl rostoucí trend, naopak podíl oběžných aktiv měl trend klesající. Na oběžném majetku se nejvíce podílí krátkodobé pohledávky, které mají během pozorovaných let podíl na oběžných aktivech kolem 17-20 %, jejich podíl během let lehce klesá. Podíl zásob během pozorovaných let klesá a pohybuje se mezi 15-20 %. Vertikální analýza pasiv ukázala, že podíl cizích zdrojů během let roste a snižuje se podíl vlastního kapitálu. Tento podíl se pohybuje mezi 61-65 %. To bylo způsobeno zejména růstem krátkodobých závazků.

Horizontální analýza rozvahy ukázala, že aktiva/pasiva se meziročně zvyšovala a to o 15–18 %. Položka aktiv, u které docházelo k největším meziročním nárůstům je položka dlouhodobého hmotného majetku, výjimkou je rok 2014 kdy došlo pro změnu k významnému nárůstu dlouhodobého finančního majetku. K největšímu nárůstu oběžných aktiva došlo v roce 2015 a to až o 18 % a to zejména díky nárůstu zásob a pohledávek. Nejnižší nárůstu oběžných aktiv byl zaznamenán v roce 2014, kdy se oběžná aktiva zvýšila pouze o 0,86 %. Položka oběžných aktiv, ve které doházelo k největším absolutním i relativním přírůstkům, je položka pohledávek. K největšímu absolutnímu i relativnímu přírůstku došlo v roce 2017, kdy byl jejich meziroční přírůstek 27 %. Zvyšování tempa růstu vlastního kapitálu bylo patrné v letech 2014-2015 a to zejména díky vysokému výsledku hospodaření za běžné účetní období. Naopak v roce 2016-2017 se toto tempo kvůli nízkému výsledku hospodaření významně snížilo. Během pozorovaných pěti let docházelo ke zvyšování tempa růstu cizích zdrojů, k jejich největšímu přírůstku došlo v roce 2017 a to o 22,62 %. To je způsobeno zejména zvyšujícím se tempem růstu krátkodobých závazku, které se snížilo pouze v roce 2017, kdy ale došlo ke zvýšení dlouhodobých závazku o 115 %.

Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát ukázala že nejvyšší podíl na tržbách ve výkazu zisku a ztráty až do roku 2016 představovaly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které zaznamenaly pokles v roce 2014, V letech 2015-2016 tržby z prodeje vlastních výrobku a služeb rostou, ale v roce 2017 dochází k velkému poklesu o 34,11 % oproti minulému roku. Během let se naopak postupně zvyšuje podíl a přírůstek tržeb za prodané zboží. Tento vývoj tržeb se promítl do nákladu za prodané

zboží a nákladu za spotřebu materiálů a energii. Osobní náklady mají během 2014-2016 zvyšující se tempo růstu a podíl na celkových nákladech, v roce 2017 ale dochází k jejich významnému meziročnímu ubytku a snížení podílu na celkových nákladech. Položka ostatních nákladů má rostoucí podíl na celkových nákladech a v roce 2017 dochází k meziročnímu navýšení o 103 %. Provozní výsledek hospodaření má kromě roku 2015 klesající tendenci.

Analýza rozdílových ukazatelů ukázala, že čistý pracovní kapitál a čisté peněžní prostředky mají v celém sledovaném období pouze záporné hodnoty, jež navíc vykazují negativně rostoucí tendenci.

Analýza poměrových ukazatelů v oblasti ukazatelů rentability ukázala, že rentabilita tržeb a aktiv se většinou pohybuje pod průměrem odvětví, naopak rentabilita vlastního kapitálu se kromě roku 2017 pohybuje nad průměrem odvětví. Likvidity všech tří stupňů je pod doporučenými hodnotami i pod průměrem odvětví. Součet dob obratu zásob a pohledávek je nižší než doba obratu závazků, což znamená že dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby. Nicméně doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů je nižší než doba obratu pohledávek, což by mohlo vést k opoždění plateb svým dodavatelům.

Z oblasti ukazatelů zadluženosti vyplývá že firma využívá ke svému financování více cizích zdrojů než ostatní podniky v daném odvětví. V roce 2017 je její celková zadluženost 65 %. Její úrokové krytí je v letech 2013-2016 větší jak optimální hodnotu, v roce 2017 úrokové krytí kleslo pod optimální hodnotu, ale ne bod minimální doporučenou hodnotu.

Finanční analýza odhalila slabé hodnoty zejména v oblasti likvidity, rentability a zadluženosti. Je také možné že bude mít problém s placením svých závazků z obchodních vztahů.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části jsou na základě provedené finanční analýzy formulována následující doporučení v několika, dle mého názoru důležitých, oblastech. Doporučení jsou řazena podle oblasti, ke které se vztahují.

3.1.1 Likvidita

Výše všech druhů likvidity se během sledovaného období pohybovaly pod doporučenými hodnotami i pod hodnotami odvětvového průměru. V případě krátkodobých problémů s likviditou může společnost využít kontokorentu, který je úročen u jejich banky (KB) v maximální povolené výši 3 000 000 Kč sazbou 6 % p.a. + 3M PRIBOR. (27)

Všechny druhy likvidity oproti doporučeným hodnotám výrazně zaostávají, společnost ovšem ve všech sledovaných letech vykazovala delší dobu obratu krátkodobých závazků než dobu obratu pohledávek. Z těchto důvodů si myslím, že by bylo vhodné, aby se společnost snažila hodnoty zvyšovat a již je dále nesnižovala. Společnosti bych doporučil, aby se v případě, že bude chtít posílit hodnoty likvidity, zaměřila na získání peněžních prostředků pro tento účel z jiných zdrojů než z cizích (například zvýšením zisků).

Následující tabulka zachycuje, jaká by byla likvidita společnosti, pokud by se podařilo určitou procentuální část závazků splatit v situaci, kdy by společnost peněžní prostředky získala navíc svojí činností a nemusela by brát ze současně dostupných peněžních prostředků. Pro zjednodušení jsou použity údaje z roku 2017.

Tabulka 23 Likvidita při splacení určité částky závazků (Zdroj: 20, vl. zpracování)

	2017	5 %	10 %	15 %
likvidita L1 (0,2-0,5)	0,007	0,007	0,008	0,008
likvidita L2 (1-1,5)	0,35	0,37	0,39	0,41
likvidita L3 (1,5-2,5)	0,60	0,61	0,67	0,71

Z tabulky je patrné, že pokud by společnost chtěla splatit část závazků z peněžních prostředků, které by získala navýšením zisku a tím snížením krátkodobých závazků

o uvedené procentuální hodnoty likvidity by sice vykazovali pozitivní narůst, ale zdaleka by nedosahovali doporučených hodnot ani průměru odvětví. Na jejich zvýšení by tedy bylo potřeba získat svojí činností více peněžních prostředků.

Důvody neuspokojivé likvidity společnosti lze hledat mimo jiné v nedodržování lhůt splatnosti odběratelů. To je způsobeno do určité míry povahou podnikatelského prostředí v České republice. Podíl pohledávek po splatnosti má bez pochyb dopad na platební schopnost společnosti, což ohrožuje její kredibilitu vůči svým dodavatelům a navyšuje potřebu případného čerpání kontokorentního úvěru. Pohledávky, které by byla společnost nucena vymáhat v rámci konkurzů rovněž zvyšuje náklady a úsilí, které musí společnost vynakládat na jejich alespoň částečné inkaso. Způsobů, jak tuto situaci řešit je vícero. Jedním z nich je pojištění pohledávek. Pojištění pohledávek je zpravidla záležitostí velkých a středních společností, do tohoto sledovaná firma bezesporu patří. Jeho výhody jsou značné. Pojišťovna nejen že za sjednaných podmínek poskytuje společnosti náhradu pohledávky po určité době splatnosti, ale často se také stará o jejich samotné vymáhání, související administrativu a upomínání dlužníků. Navíc svým klientům obvykle poskytuje přístup do rozsáhlé databáze firem s užitečnými informacemi či sama monitoruje bonitu odběratelů, což přispívá k obezřetnějšímu a informovanějšímu výběru klientů a snížení úvěrového rizika. Pojištění pohledávek má ovšem i svá omezení.

Další z možností je faktoring pohledávek. Na české trhu existuje velké množství společností nabízejících faktoringové služby. Důležité je zvolit bezregresní faktoring, kdy riziko spojené s neuhrazením pohledávek přebírá faktoringová společnost, v našem případě je to Komerční banka, u které má sledovaná firma Agrostroj Pelhřimov vedený svůj jediný účet a je tak jejich dlouhodobým partnerem.

Tabulka 24 Návrh na faktoring pohledávek (Zdroj: 28, 29, vl. zpracování)

Faktuovaná částka	400 000 000 Kč
Doba splatnosti pohledávek	45 dní
Výše zálohové platby	90 %
Faktoringový poplatek	0,80 %
Úrok z profinancování	1,99 %
1. den	Vystavení faktury dodavatelem a zaslání kopie s dodacím listem faktoringové společnosti
2. den	Propočet výše zálohy faktoringovou společností a poskytnutí zálohy $400\,000\,000 * 0,9 = 360\,000\,000$ Kč
46. den	Zaplacení odběratelem 400 mil. Kč, doplacené dodavateli 40 mil. Kč
Faktoringový poplatek	$400\,000\,000 * 0,8 \% = 3\,200\,000$ Kč
Úrok z profinancování	$400\,000\,000 * 45/365 * 1,99 \% = 981\,369$ Kč
Celkové náklady na faktoring	4 181 369 Kč

Návrh faktoringu zahrnuje odkup pohledávek za rok 2017 ve výši 400 000 000 Kč. Průměrná doba splatnosti je 45 dní. Výše zálohové platby je u Komerční banky stanovena na 90 %, tedy společnost by získala 360 000 000 Kč. Díky vyplacení zálohové částky stoupnou společnosti pohotové peněžní prostředky a tím selepší hodnoty okamžité likvidity. Pokud odběratelé uhradí své závazky do doby splatnosti, faktoringová společnost zašle klientovi zbývajících 40 000 000 Kč snížené o poplatek za faktoring a úrok.

Tabulka 25 Vliv faktoringu (Zdroj: vl. zpracování)

2017	před faktoringem	po faktoringu
Pohledávky v tis. Kč	1 074 436	718 617
Peněžní prostředky v tis. Kč	23 654	379 473
Doba obratu pohledávek (dny)	53	34
Okamžitá likvidita (L1)	0,007	0,113

Po zavedení faktoringu se okamžitá likvidita zvedla na 0,113 a rychlost obratu pohledávek se zvýšil na 34 dnů. Okamžitá likvidita sice stále nedosáhla doporučené hodnoty, ale významně se jí přiblížila.

Zavedení záloh

Jednou z dalších možností zajištění pohledávek a zvýšení likvidity společnosti je nastolení systému záloh. Navržený systém by fungoval na principu zavedení 60 % zálohy do obchodní smlouvy zákazníků, se kterými je problém s úhradou faktur. Záloha by byla zaplacená okamžitě při převzetí zboží odběratelem. Nastolení těchto změn by mělo na starosti účetní oddělení firmy, které by jeho zavedení mohlo trvat v rámci několika týdnů. Při předpokladu, že v roce 2017 byla celková částka krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů z 30 % tvořena zákazníky, kteří mají špatnou platební morálkou, což by představovalo 200 176 tis. Kč, společnost Agrostroj Pelhřimov, a.s. by na zálohách vybrala 120 105 tis. Kč. Celkové krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů by se snížily na 547 174 tis. Kč.

Tabulka 26 Vliv zavedení systému záloh (Zdroj: vl. zpracování.)

2017	před zálohami	po zálohách
Pohledávky z obch. vztahů v tis. Kč	667 252	547 147
Peněžní prostředky v tis. Kč	23 654	143 759
Doba obratu pohledávek (dny)	53	44
Okamžitá likvidita (L1)	0,007	0,043

Při předpokladu, že v roce 2017 byla celková částka krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů z 30 % tvořena zákazníky, kteří mají špatnou platební morálkou, což by představovalo 200 176 tis. Kč, společnost Agrostroj Pelhřimov, a.s. by na

zálohách vybrala 120 105 tis. Kč. Celkové krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů by se snížily na 547 174 tis. Kč.

Směnky

Jedním z dalších způsobů, jak zefektivnit zajištění a vymahatelnost pohledávek je také směnka. Pokud odběratel předem podepíše směnku a následně nezaplatí za související dodávku služeb či zboží, je možné podat návrh na vydání směnečného platebního rozkazu. Poté má odběratel 15 dnů na zaplacení či podání námitek, které následně projednává soud. Pokud námitky shledá jako neopodstatněné, je pohledávka vymahatelná exekuční cestou. Výhody z použití směnky plynou z její „údernosti“, jelikož se případný spor neřeší klasickým soudním řízením, které může trvat velmi dlouho, ale projednávají se pouze dlužníkovy námitky. Jednodušší je i dokazování, kdy společnosti stačí prokázat pouze existenci směnky a její nezaplacení. Z těchto důvodů směnka může přispívat i ke zlepšení platební morálky odběratelů, jelikož při neplacení by měla sledovaná firma Agrostroj Pelhřimov a.s. účinný nástroj pro řešení kritické situace. Lze zvážit zavedení směnek k zajištění pohledávek na vyšší částky, které by měly v případě jejich nezaplacení výraznější dopad na likviditu společnosti.

3.1.2 Rentabilita tržeb

Jak již bylo zmíněno, společnost pravidelně generuje zisk, který však není dostatečně vysoký vzhledem k tržbám pro srovnání se průměrným hodnotám ROS v odvětví. Problém nedostatečné rentability lze řešit dvěma způsoby – jedním z nich je snížení nákladů, druhým je zvýšení výnosů. Vzhledem k situaci na trhu (snížení poptávky, tlak nadnárodních společností na snižování ceny, nárůst ceny energií a lidské práce) bych doporučoval zaměřit se zejména na oblast snížení nákladů.

Pro snížení nákladů je nejprve provést důkladnou kalkulaci nákladů, na kterou existuje celá řada metod. Navrhoval bych věnovat zvýšenou pozornost současné metodice analýzy variabilních a fixních nákladů. Hlavním cílem tohoto kroku je rozebrat tyto náklady a na základě této analýzy doporučit jejich využití při řízení podniku a tato doporučení vyhodnotit z pohledu organizačních, ekonomických a časových dopadů jejich zavedení. Pro námi sledovaný podnik by byla vhodná například kalkulace nákladů založená na aktivitách ABC – Activity-Based Costing, neboť zvyšuje spolehlivost údajů o nákladech, a tudíž vytváří téměř přesnou představu o skutečných

nákladech a lépe klasifikuje náklady, které vznikly společnosti během jejího výrobního procesu. Podle Landy a Poláka (30, s.114) je tato metoda vhodná zejména v těchto situacích:

- předmětem činnosti podniku jsou finančně náročné zakázky,
- podnik má vysoký podíl režijních nákladů,
- náklady v podniku jsou velmi diferencované,
- podnik vykazuje vysoké náklady na chyby, vady a zmetky,
- na trhu je silná konkurence.

První čtyři situace náš sledovaný podnik bezesporu splňuje, proto bych doporučil vedení zvážení možnosti tuto metodu implementovat.

Lze také zvážit outsourcing – vyčleňování vybraných aktivit mimo podnik, které je doprovázeno úsporou nákladů řízení a růstem transakčních nákladů. Proto je outsourcing vhodný v případě, kdy jsou úspory na řízení při převedení určitého procesu vyšší než růst transakčních nákladů, které souvisejí s vyhledáním a řízením vztahu s tímto externím subjektem. V poslední době se stále prosazuje také strategické pojetí outsourcingu, který se stává účinným nástrojem zvyšování produktivity.

Analýzy rovněž ukázaly, že ve sledovaném roce měl podnik relativně velký objem zásob i dlouho dobu obratu. Zásoby jsou nejméně likvidní složkou oběžných aktiv, které navíc nepřinášejí žádné úročení, na místě je proto snaha jejich držení minimalizovat. Na trhu dnes existuje celá řada společností zabývajících se Supply Chain Managementem (SCM), což je obor zabývajících se efektivními dodavatelskými řetězci (zde patří i řízení zásob). Stalo by tedy za zvážení, zda si nenechat posoudit také tuto oblast a dosáhnout tak snížení objemu zásob a doby jejich obratu.

3.1.3 Zadluženost

Podnik využívá ke svému financování zejména cizí zdroje, jeho celková zadluženost se pohybuje v intervalu od 58,5 % - 65,23 %, což značí vyšší stupeň zadluženosti. Nejvyšší zadluženost vykazovala v posledním sledovaném roce, má tedy negativní trend. Koeficient samofinancování firmy se ve sledovaném období pohybuje pod

průměrem odvětví, firma tedy využívá ke svému financování méně vlastních zdrojů než ostatní firmy v daném odvětví. Společnosti bych doporučil dále nezvyšovat hodnoty zadluženosti a spíše se soustředit na splácení současných dluhů. Cizí kapitál je sice levnější než vlastní, nese však s sebou i zvýšenou míru rizika, které by v případě finančních potíží společnosti mohlo být neúnosné. Krize by pro společnost v případě, že by měla velký podíl cizích zdrojů, které by z důvodu zhoršení ekonomické situace nezvládla splácet, mohla mít vážné následky. Bylo by také vhodné se zaměřit na dostatečnou velikost výše ukazatele úrokového krytí, který na konci sledovaného období výrazně klesl. Pokud by trend pokračoval, hrozilo by, že společnost nebude ze svého zisku schopna platit úroky.

3.1.4 Aktivita

V oblasti aktivity nebylo možné zaznamenat během sledovaného období jednoznačný trend. Společnosti bych doporučil, aby se snažila o snížení dob obratu jednotlivých položek a navázala na pokles, který v tomto ohledu nastal mezi roky 2016 a 2017. Provedení tohoto doporučení samozřejmě není snadná záležitost. Myslím si, že v tomto ohledu by pomohlo zaměření se na zefektivnění výroby a organizace na pracovišti.

3.1.5 Ostatní doporučení

Společnosti bych dále doporučil zaměřit se na udržení si stávajících zákazníků. Jedním ze způsobů, jak současnou situaci vylepšit, by mohla být snaha více se zaměřit na spokojenost odběratelů pomocí získávání zpětné vazby skrz dotazníky týkající se spokojenosti s poskytnutými službami, které by mohli být pomoci identifikovat případné nedostatky. Dále bych doporučil vyvinout snahu v oblasti propagace vlastních služeb, což může být dosaženo oslovením potenciálních zákazníků vhodně zvolenou formou.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení finanční situace společnosti AGROSTRO PELHŘIMOV, a.s. pomocí analýzy okolí společnosti a zejména finanční analýzy v letech 2013-2017.

Práce byla rozdělena do části a to teoretické, analytické a návrhové. V první části byly charakterizované jednotlivé pojmy, postupy a metody potřebné k vypracování k následující části analytické

V analytické části byla stručně přestavena společnost a AGROSTROJ PELHŘIMOV, a.s., na což navazoval analýza okolí podniku, která zkoumala vnější prostředí společnosti pomocí analýzy SLEPTE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro vnitřní prostředí byla použita 7S analýzy. Výsledkem bylo shrnutí pozitivních a negativních faktorů, které působí na okolí podniku AGROSTROJ PELHŘIMOV, a.s.

Posledním krokem analytické části bylo sestavení finanční analýzy. Jako souhrny ukazatel finančního zdraví podniku byl použit Kralickuv bonitní model a bankrotní model IN05. V obou případech se podnik většinou pohyboval v šedé zóně neurčitých výsledků. Dále byla provedena analýza absolutních ukazatelů za pomoci horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát. V analýze rozvahy lze pozorovat zvyšující se podíl cizích zdrojů a dlouhodobého hmotného majetku. Z analýzy výkazu zisku a ztrát je patrné že na tržbách se kromě posledního roku nejvíce podílí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a na nákladech výkonová spotřeba, osobní náklady a ostatní provozní náklady. K analýze rozdílových ukazatelů byl použit ukazatel čistého pracovního kapitálu a čistých peněžních prostředků. Oba ukazatele vyšli ve velmi vysokých záporných číslech a měli negativní rostoucí trend.

Tento výsledek se promítl i do ukazatelů likvidity, kde všechny tři poměrové ukazatele měli nižší hodnotu, než jsou hodnoty doporučené a byli i pod průměrem odvětví. Ukazatele rentability ROA a ROS se pohybovali pod průměrnými hodnotami odvětví, nad průměrem odvětví se pohyboval pouze ukazatel ROE. Analýza zadluženosti ukázala že podnik využívá více cizích zdrojů než vlastních a jeho zadlužit je větší než průměrná hodnota v odvětví. Naopak úrokové krytí vykazovalo velmi dobré hodnoty.

Pro analýzu aktivity byli spočítány ukazatele obratu aktiv, obratu stálého majetku, doba obratu zásob, pohledávek, krátkodobých závazků a krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Jediným problémovým ukazatelem byla doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů, který byl nižší než doba obratu pohledávek, což by mohlo vést k opožděným platbám krátkodobých závazků z obchodních vztahů.

V poslední části práce byly provedeny návrhy a doporučení pro řešení nalezených problémů, které by měly zlepšit finanční zdraví podniku. Za nejhorší oblasti byly stanoveny zadluženost, doba obratu pohledávek, rentabilita tržeb a zejména likvidita. Z tohoto důvodu byly návrhy zaměřeny zejména na oblast řízení pohledávek, jejichž obsahem byl např. faktoring nebo zavedení záloh, dále návrh snižování zadluženosti a s tím spojené zvýšení likvidity při snížení krátkodobých závazků, které by podnik měl dosáhnout z vlastních zdrojů zlepšením rentability díky snížení nákladů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Altaxo: Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. Praha 5 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analiza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte?utm_medium=podnikator&utm_source=clanek
- (2) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management: [Orig.: Fundamentals of management]*. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- (3) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (4) DVOŘÁČEK, J. SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 173. s. ISBN 978-80-7400-224-3
- (5) FLEISHER C., S., BENSOUSSAN B., E.: *Strategic and Competitive Analysis. Method and Techniques for Analysing Business Competition*. Prentice Hall, 2002, ISBN-13: 978-0130888525
- (6) Vlastní cesta. Porterův model konkurenčních sil. Vlastnicesta.cz [online]. © 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- (7) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- (8) *MANAGEMENT MANIA: McKinsey 7S* [online]. 2015 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (9) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (10) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktul. vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (11) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. roz. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

- (12) VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. Druhé. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- (13) KRALICEK, P. Základy finančního hospodaření. Praha: Linde, 1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7.
- (14) KOLÁŘ, P.; MRKVIČKA, J. Finanční analýza. 2.přepřac.vyd. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- (15) KONEČNÝ, Miloš. Finanční analýza a plánování. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. ISBN 80-214-2564-4
- (16) REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.
- (17) KISLINGEROVÁ, E. A kol. Manažerské finance. 2. přepřac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (18) SYNEK, M., 2011. Manažerská ekonomika. 5. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
- (19) RŮČKOVÁ, P., 2011. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (20) Výpis z obchodního rejstříku AGROSTROJ Pelhřimov, a.s. Justice [online]. ©2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47885>
- (21) Agrostroj Pelhřimov [online]. Pelhřimov: Agrostroj Pelhřimov [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <http://www.agrostroy.eu/>
- (22) ČSÚ [online] *základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Kraje vysočina v roce 2017* [cit. 2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60207432/33013218.pdf/0a0da5c8-d49b-436a-b8b8-701a147de008?version=1.9>

- (23) WORLD ECONOMIC FORUM [online] *The Global Competitiveness Report* [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>
- (24) JMK *Aktualizace strategické vize Strategie Jihomoravského kraje 2020* [online] [citováno 21.05. 2020]. Dostupné z [www:http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=175435&TypeID=2](http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=175435&TypeID=2)
- (25) *Kraj Vysočina: Podklady pro SWOT analýzu* [online]. 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://www.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id_org=450008&id=4066341
- (26) *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- (27) KB FACTORING. Tuzemský factoring: odkup a financování pohledávek. Factoringskb.cz [online]. © 2017 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.factoringskb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>.
- (28) ERSTE FACTORING. Erste Factoring: Tuzemský factoring. Factoringscs.cz [online]. © 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.factoringscs.cz/cs/home/tuzemsky-factoring>.
- (29) KB FACTORING. Tuzemský factoring: odkup a financování pohledávek. Factoringskb.cz [online]. © 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.factoringskb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>.
- (30) LANDA, Martin a Michal POLÁK *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1996-9

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: 6).....	15
Obrázek 2: McKinseyho model 7S (Zdroj: 8)	17

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikace podniku podle IN05 (Zdroj: 12, s. 112).....	20
Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů (Zdroj: 12, s. 107).....	20
Tabulka 3 Charakteristika podniku AGROSTROJ (Zdroj: 20, vl. zpracování)	30
Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů (Zdroj: 22, vl. zpracování).....	33
Tabulka 5 Nejvýznamnější odběratelé firmy (Zdroj: 20).....	35
Tabulka 6 Vybraní současní konkurenti podniku v ČR (Zdroj: vl. zpracování)	36
Tabulka 7 - Model IN05 – hodnoty proměnných (Zdroj: 20, vl. upracování).....	39
Tabulka 8 - IN05 mezi výpočet (Zdroj: vl. zpracování).....	39
Tabulka 9 - IN05 (Zdroj: vl. zpracování)	40
Tabulka 10 Výpočet a hodnocení Quick testu (Zdroj 20, vl. zpracování).....	41
Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv – řetězová (Zdroj: 20, vl. zpracování)	42
Tabulka 12 Horizontální analýza pasiv-řetězová (Zdroj: 20, vl. zpracování)	44
Tabulka 13 Horizontální analýza VZZ – řetězová (Zdroj: 20, vl. zpracování)	45
Tabulka 14 Vertikální analýza rozvahy – aktiva (Zdroj: vl. zpracování).....	46
Tabulka 15 Vertikální analýza rozvahy – pasiva (Zdroj: 20, vl. zpracování)	47
Tabulka 16 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: 20, vl. zpracování).....	48
Tabulka 17 – ČPK (Zdroj: 20, vl. zpracování)	49
Tabulka 18 Čisté pohotové prostředky (Zdroj: 20, vl. zpracování).....	50
Tabulka 19 – Rentabilita (Zdroj: 20,26, vl. zpracování)	52
Tabulka 20 – Zadluženost (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)	54
Tabulka 21 Aktivita (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)	55
Tabulka 22 – Likvidita (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování).....	56
Tabulka 23 Likvidita při splacení určité částky závazků (Zdroj: 20, vl. zpracování).....	61
Tabulka 24 Návrh na faktoring pohledávek (Zdroj: 28, 29, vl. zpracování)	63
Tabulka 25 Vliv faktoringu (Zdroj: vl. zpracování).....	64
Tabulka 26 Vliv zavedení systému záloh (Zdroj: vl. zpracování.)	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Organizační struktura podniku Agrostroj (Zdroj: 20, vl. zpracování)	37
Graf 2 Vývoj indexu IN05 (Zdroj: vl. zpracování)	40
Graf 3 Vývoj ČPK (Zdroj: 20, vl. zpracování)	50
Graf 4: Vývoj ČPP (Zdroj: 20, vl. zpracování)	51
Graf 5 Rentabilita tržeb (Zdroj: 26, 20, vl. zpracování)	52
Graf 6 Rentabilita aktiv (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)	53
Graf 7 Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)	53
Graf 8 Koeficient samofinancování (Zdroje: 20, 26, vl. zpracování)	54
Graf 9 Obrat celkových aktiv (Zdroje: 20, 26, vl. zpracování)	56
Graf 10 Okamžitá likvidita (Zdroj: 20, 26, vl. zpracování)	57
Graf 11 Pohotová likvidita (Zdroje: 20, 26, vl. zpracování)	57
Graf 12 Běžná likvidita (Zdroje: 20, 26 vl. zpracování)	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Aktiva podniku Agrostroj Pelhřimov	I
Příloha 2 Pasiva podniku Agrostroj Pelhřimov	II
Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát podniku Agrostroj	III

Príloha 1 Aktiva podniku Agrostroy Pelhřimov

			2013	2014	2015	2016	2017	
		AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	3 271 850	3 751 872	4 426 769	5 078 625	5 831 001
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.		Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	1 825 865	2 301 751	2 717 682	3 148 626	3 806 080
B. I.		Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 13)	004	3 648	5 037	3 483	3 871	1 562
B. I. 1		Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005			1 358	879	399
2		Ocenitelná práva	006	3 597	3 599	2 125	1 222	1 163
2.1.		Software	007	3 597	3 599	2 125	1 222	1 163
2.2.		Ostatní ocenitelná práva	008					
3		Goodwill	009					
4		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010					
5		Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	011	51	1 438		1 770	
5.1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	51				
5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013		1 438		1 770	
B. II.		Dlouhodobý hmotný majetek (ř.15 až 26)	014	1 368 971	1 488 058	1 882 234	2 326 853	2 937 049
B. II. 1		Pozemky a stavby	015	1 111 651	1 128 221	1 262 718	1 405 392	2 107 262
1.1.		Pozemky	016	56 250	63 804	89 147	97 246	99 570
1.2.		Stavby	017	1 055 401	1 064 417	1 173 571	1 308 146	2 007 692
2		Hmotné movité věci a jejich soubory	018	148 631	174 848	187 679	231 531	186 049
3		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019					
4		Ostatní dlouhodobý majetek	020					
4.1.		Pěstitelské celky trvalých porostů	021					
4.2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny	022					
4.3.		Jiný DHM	023					
5		Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	024	108 689	184 989	431 837	689 930	643 738
5.1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	60 827	94 653	411 107	450 046	366 075
5.2.		Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	47 862	90 336	20 730	239 884	277 663
B. III.		Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	453 246	808 656	831 965	817 902	867 469
B. III. 1		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	451 356	806 886	830 311	817 782	867 349
2		Zápujčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029					
3		Podíly - podstatný vliv	030	1 770	1 650	1 534		
4		Zápujčky a úvěry - podstatný vliv	031					
5		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	120	120	120	120	120
6		Zápujčky a úvěry - ostatní	033					
7		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034					
7.1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek	035					
7.2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036					
C.		Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	1 414 111	1 426 261	1 690 272	1 915 724	2 014 936
C. I.		Zásoby (ř.39 až 45)	038	684 939	675 539	790 160	920 866	851 203
C. I. 1		Materiál	039	321 131	295 776	361 541	456 341	616 396
2		Nedokončená výroba a polotovary	040	114 178	121 180	157 019	160 687	103 159
3		Výrobky a zboží	041	242 542	258 048	268 064	302 970	129 023
3.1.		Výrobky	042	236 619	251 656	249 759	281 527	94 548
3.2.		Zboží	043	5 923	6 392	18 305	21 443	34 475
4		Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
6		Poskytnuté zálohy na zásoby	045	7 088	535	3 536	868	2 625
C. II.		Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	679 098	732 758	882 568	896 149	1 140 079
C. II. 1		Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	50 881	65 643
1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	048					
1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				50 881	65 643
1.3.		Pohledávky - podstatný vliv	050					
1.4.		Odložená daňová pohledávka	051					
1.5.		Pohledávky - ostatní	052					
1.5.1		Pohledávky za společníky	053					
1.5.2		Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
1.5.3		Dohadné účty aktivní	055					
1.5.4		Jiné pohledávky	056	0	0	0	0	0
2		Krátkodobé pohledávky	057	679 098	732 758	882 568	845 268	1 074 436
2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	058	620 388	667 976	820 057	783 687	667 252
2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059					305 312
2.3.		Pohledávky - podstatný vliv	060					
2.4.		Pohledávky - ostatní	061	58 710	64 782	62 511	61 581	101 872
2.4.1		Pohledávky za společníky	062					
2.4.2		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
2.4.3		Stát - daňové pohledávky	064	54 117	58 615	57 241	59 070	99 431
2.4.4		Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 966	2 110	722	321	510
2.4.5		Dohadné účty aktivní	066	2 413	1 570	515	2 175	1 919
2.4.6		Jiné pohledávky	067	214	2 487	4 033	15	12
C. III.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	0	0	0
C. III. 1		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069					
2		Ostatní krátkodobý finanční majetek	070					
C. IV.		Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	50 074	17 964	17 544	98 709	23 654
1.		Peněžní prostředky v pokladně	072	361	507	473	494	441
2.		Peněžní prostředky na účtech	073	49 713	17 457	17 071	98 215	23 213
D.		Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	31 874	23 860	18 815	14 275	9 985
D. I. 1		Náklady příštích období	075	31 836	23 795	18 006	13 974	9 464
2		Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0		
3		Příjmy příštích období	077	38	65	809	301	521

Príloha 2 Pasíva podniku Agrostroj Pelhřimov

	PASIVA CELKEM	078	3 271 850	3 751 872	4 426 769	5 078 625	5 831 001
A.	Vlastní kapitál	079	1 269 117	1 510 583	1 834 367	1 975 616	2 026 481
A. I.	Základní kapitál	080	461 473	461 473	461 473	461 473	461 473
1	Základní kapitál	081	461 473	461 473	461 473	461 473	461 473
2	Vlastní podíly (-)	082					
3	Změny základního kapitálu	083					
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	084	-40 003	-89 379	-106 527	-49 487	81
A. II. 1	Ážio	085					
2	Kapitálové fondy	086	-40 003	-89 379	-106 527	-49 487	81
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	81	81	81	81	81
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	-40 084	-89 460	-106 608	-49 568	
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089					
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090					
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091					
A. III.	Fondy ze zisku	092	28 829	40 427	56 494	74 241	85 357
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	25 587	36 499	51 784	68 873	79 147
2	Statutární a ostatní fondy	094	3 242	3 928	4 710	5 368	6 210
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	600 588	806 372	1 081 140	1 283 912	1 406 646
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	597 246	806 306	1 081 140	1 333 532	1 406 646
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097				-49 730	
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	3 342	66	0	110	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	218 230	291 690	341 787	205 477	72 924
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100					
X.	Cizí zdroje (B+C)	101	2 001 899	2 241 138	2 591 469	3 101 938	3 803 507
B. I.	Rezervy	102	15 577	15 404	43 668	11 659	2 010
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103					
2	Rezerva na daň z příjmů	104	12 500	12 500	40 485	8 204	
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105					
4	Ostatní rezervy	106	3 077	2 904	3 183	3 455	2 010
C.	Závazky	107	1 986 322	2 225 734	2 547 801	3 090 279	3 801 497
C. I.	Dlouhodobé závazky	108	120 630	147 855	172 109	211 338	454 427
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	0		
1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0	0		
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	76 690	106 861	136 847	170 710	383 546
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	0		
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0		
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	0		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	0		31 632
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	0		
8	Odložený daňový závazek	118	23 894	25 412	28 337	32 979	32 829
9	Závazky - ostatní	119	20 046	15 582	6 925	7 649	6 420
9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0	0		
9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0	0		
9.3.	Jiné závazky	122	20 046	15 582	6 925	7 649	6 420
C. II.	Krátkodobé závazky	123	1 865 692	2 077 879	2 375 692	2 878 941	3 347 070
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0	0		
1.2.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0	0		
1.3.	Ostatní dluhopisy	126	0	0	0		
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	1 306 947	1 485 029	1 615 746	1 950 460	2 288 502
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	0	638	0	1 085	1 727
4	Závazky z obchodních vztahů	129	479 353	510 506	674 473	813 346	702 106
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0	0		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0	0		266 784
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0	0		
8	Závazky ostatní	133	79 392	81 706	85 473	114 050	87 951
8.1.	Závazky ke společníkům	134	3 658	3 563	3 517	20 179	3 651
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0	0		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	29 507	31 606	36 119	37 354	29 242
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	17 624	19 273	21 876	22 801	17 678
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	4 064	4 903	5 809	6 112	4 935
8.6.	Dohadné účty pasivní	139	10 650	5 453	5 815	18 541	24 242
8.7.	Jiné závazky	140	13 889	16 908	12 337	9 063	8 203
D	Časové rozlišení	141	834	151	933	1 071	1 013
D 1	Výdaje příštích období	142	834	151	933	1 071	1 013
2	Výnosy příštích období	143	0	0	0		

Příloha 3 Výkaz zisku a ztrát podniku Agrostroj

				2013	2014	2015	2016	2017
I.		Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	3 142 133	2 989 226	3 209 062	3 474 964	2 289 647
II.		Tržby za prodej zboží	02	690 305	934 322	1 303 633	1 274 254	3 302 049
A.		Výkonová spotřeba	03	2 760 918	2 872 174	3 367 265	3 516 840	4 903 443
	1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	680 110	922 743	1 284 137	1 258 686	3 205 710
	2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 743 199	1 642 528	1 730 486	1 816 694	1 149 946
	3.	Služby	06	337 609	306 903	352 642	441 460	547 787
B.		Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	75 617	-20 192	-37 814	174	246 191
C.		Aktivace (-)	08	-16 860	-31 850	-20 080	-22 868	-240 144
D.		Osobní náklady	09	614 226	663 020	723 622	799 265	618 845
	1.	Mzdové náklady	10	455 077	488 947	534 095	589 938	458 662
	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	159 149	174 073	189 527	209 327	160 183
	2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	151 211	165 703	180 643	199 663	154 605
	2.2.	Ostatní náklady	13	7 938	8 370	8 884	9 664	5 578
E.		Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	95 032	105 960	113 433	182 536	144 839
	1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	95 032	105 960	113 433	183 100	147 161
	1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	95 032	105 960	113 433	183 100	147 161
	1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0		
	2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	721	-246
	3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	0	-1 285	-2 076
III.		Ostatní provozní výnosy	20	708 540	779 223	955 011	969 311	2 078 289
	1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	32 819	7 470	5 302	8 868	13 918
	2.	Tržby z prodaného materiálu	22	615 314	751 425	931 881	892 415	2 033 900
	3.	Jiné provozní výnosy	23	60 407	20 328	17 828	68 028	30 471
F.		Ostatní provozní náklady	24	654 473	756 334	931 665	947 171	1 926 793
	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	2 420	6 299	5 492	5 224	1 037
	2.	Prodaný materiál	26	575 619	712 989	887 940	855 495	1 879 630
	3.	Daně a poplatky	27	3 150	3 772	3 778	3 698	5 053
	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přístích období	28	965	-20 348	2 972	273	-1 445
	5.	Jiné provozní náklady	29	72 319	53 622	31 483	82 481	42 518
	*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	357 572	357 325	389 615	295 411	70 018
IV.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0	1 432	0
	1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32					
	2.	Ostatní výnosy z podílů	33				1 432	
G.		Náklady vynaložené na prodané podíly	34				4 000	
V.		Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0	0	0
	1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36					
	2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					
H.		Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38					
VI.		Výnosové úroky a podobné výnosy	39	51	4	2	190	200
	1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	51	4	2		
	2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41				190	200
I.		Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42					
J.		Nákladové úroky a podobné náklady	43	25 643	25 496	20 869	22 150	25 130
	1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	25 643	25 496	20 869		99
	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0	0	22 150	25 031
VII.		Ostatní finanční výnosy	46	64 493	39 364	74 700	21 820	121 591
K.		Ostatní finanční náklady	47	165 157	65 489	58 252	36 317	72 977
	*	Finanční výsledek hospodaření	48	-126 256	-51 617	-4 419	-39 025	23 684
	**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	231 316	305 708	385 196	256 386	93 702
L.		Daň z příjmů	50	13 086	14 018	43 409	50 909	20 778
	1.	Daň z příjmů splatná	51	12 500	12 500	40 485	34 610	20 928
	2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	586	1 518	2 924	16 299	-150
	**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	218 230	291 690	341 787	205 477	72 924
M.		Prevod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54					
	***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	55	218 230	291 690	341 787	205 477	72 924
	*	Čistý obrát za účetní období	56	4 605 522	4 742 139	5 542 408	5 741 971	7 791 776